

# **UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN

Departamento de Periodismo II



## **TESIS DOCTORAL**

**La comunicación en organizaciones e instituciones en períodos  
de crisis**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR

PRESENTADA POR

**Luisa Sánchez Calero**

Director

**Antonio García de Diego Martínez**

**Madrid, 2013**

**LA COMUNICACION EN ORGANIZACIONES E**  
**INSTITUCIONES EN PERIODOS DE CRISIS**

*Quisiera expresar mi gratitud y mi reconocimiento personal a mis suegros Rafa y Trini y a mi marido Rafa sin cuya colaboración desinteresada no habría sido posible la investigación que hoy culmina en esta Tesis Doctoral.*

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID**  
**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA INFORMACIÓN**  
**DEPARTAMENTO DE PERIODISMO II**

Se recuerda al lector no hacer más  
uso de esta obra que el que  
permiten las disposiciones Vigentes  
sobre los Derechos de Propiedad  
Intelectual del autor. La Biblioteca  
queda exenta de toda responsabilidad.

Ado de Baja  
en la  
Biblioteca

**LA COMUNICACIÓN EN ORGANIZACIONES E**  
**INSTITUCIONES EN PERIODOS DE CRISIS**

---

---

**DOCTORANDA: LUISA SÁNCHEZ CALERO**

**DIRECTOR DE TESIS: DON ANTONIO GARCIA-DE DIEGO MARTINEZ**

**UNIVERSIDAD COMPLUTENSE  
DE MADRID**

**FACULTAD DE CIENCIAS  
DE LA INFORMACION**

**REGISTROS DE LIBROS**

**BIBLIOTECA GENERAL**

Nº Registro

*Y.D. 526*

**MADRID, 1998**



# ÍNDICE GENERAL

## Página

---

### INTRODUCCION

1.1.- Justificación del tema .....	I
1.2.- Metodología .....	IX
1.3.- Hipótesis de trabajo .....	XII

### CAPITULO I: LA ORGANIZACIÓN

1.1.- Concepto y características de la organización .....	3
1.2.- Elementos de la organización .....	8
1.3.- Tipos de organización .....	12
1.4.- Organización formal versus organización informal .....	14
1.5.- Evolución histórica de las organizaciones .....	20
1.5.1.- Era prehistórica .....	20
1.5.2.- Civilizaciones antiguas .....	20
1.5.3.- Edad Media. Preindustrialización .....	22
1.5.4.- Industrialización .....	24

### CAPÍTULO II: LA EMPRESA.

2.1. - Concepto y teorías de la empresa .....	29
2.1.1.- Teoría neoclásica.....	30
2.1.2.- Teoría financiera .....	31
2.1.3.- Teoría social .....	31
2.1.4.- Teoría de los costes de transacción .....	32
2.1.5.- Teoría contractual .....	33
2.1.6.- Teoría de sistemas .....	34

## **ÍNDICE GENERAL**

### **Página**

---

2.2.- Tipos de empresa .....	38
2.2.1.- La empresa privada o mercantil .....	38
2.2.2.- La empresa pública .....	41
2.2.3.- La empresa social o cooperativa .....	42
2.3.-Estructura de la empresa. Modelos de organización.....	44
2.3.1.- Organización lineal.....	49
2.3.2.- Organización funcional.....	50
2.3.3.- Organización en línea y "Staff" .....	52
2.3.4.- Organización por comité.....	53
2.3.5.- Organización multidivisional.....	54
2.3.6.- Organización matricial.....	55
2.3.7.- Organización adhocrática.....	56

## **CAPÍTULO III.- TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA**

3.1.-El proceso genérico de la comunicación.....	60
3.2.-Tipología de la comunicación en las organizaciones.....	68
3.2.1.- Primera tipología.....	68
3.2.2.- Segunda tipología.....	72
3.2.3.- Tercera tipología.....	74
3.2.4.- Cuarta tipología.....	77
3.3.-Introducción al estudio de la comunicación organizacional.....	79
3.4.-La comunicación organizacional como nueva disciplina de estudio.....	86
3.5.-Antecedentes históricos de lo que pudo denominarse comunicación organizacional.....	92

## ÍNDICE GENERAL

### Página

---

3.6.-Modelos de comunicación en las organizaciones.....	96
3.6.1.-Los modelos lineales en las organizaciones.....	98
3.6.2.-Los modelos circulares en las organizaciones.....	100
3.6.3.-Comparación entre modelos lineales y circulares.....	101
3.7.-El estudio de la comunicación de retorno en las organizaciones.....	104

## CAPÍTULO IV: LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA.

4.1.- Función de la información como herramienta de gestión empresarial.....	110
4.2.- El proceso genérico de la comunicación dentro de las organizaciones.....	113
4.3.- La comunicación como motor de actividad en el equipo humano de la empresa.	120
4.4.- Desarrollo histórico sobre las distintas tendencias en la investigación de la comunicación dentro de la empresa.....	125
4.5.- La comunicación en la empresa durante el siglo XX en España.....	138
4.6.- Falsos conceptos sobre comunicación empresarial.....	143
4.7.- Influencia de la cultura empresarial en el desarrollo de la comunicación de la empresa.....	146
4.7.1.- Concepto y justificación de la cultura organizacional.....	146
4.7.2.- Los elementos de la cultura de las organizaciones.....	153
4.7.3.- Cultura empresarial y cambio organizativo.....	158
4.7.4.- La ética y la conducta en las organizaciones.....	162

## ÍNDICE GENERAL

### Página

---

4.8.- La comunicación interna y externa ante la creación de imagen empresarial....	169
4.8.1.- Desarrollo de la comunicación interna de la empresa.....	171
4.8.1.1.- Objetivos de la comunicación interna.....	175
4.8.1.2.- Plataforma de la comunicación interna.....	180
4.8.2.- Desarrollo de la comunicación externa en la empresa.....	187
4.8.2.1.- Principios y finalidad de la comunicación externa.....	187
4.8.2.2.- Mecenazgo y Patrocinio: Estrategias de comunicación externa..	194
4.9.- La figura del responsable de la comunicación en las organizaciones.....	199
4.10.- Nuevas tecnologías de la información aplicadas a la comunicación e imagen corporativa.....	206
4.10.1.- Redes de acceso público y propiedad y gestión pública: INTERNET.....	207
4.10.2.- Redes de acceso público y propiedad y gestión privada: INFOVIA.....	210
4.10.3.- Redes de datos internas de la propia empresa: Correo electrónico, Servicios de difusión, INTRANET.....	211
4.10.4.- Redes de vídeo internas en la empresa.....	219
4.11.- La comunicación y la creación de imagen empresarial.....	221
4.11.1.- Formación de la imagen corporativa.....	223
4.11.2.- Protección de la imagen empresarial.....	230
4.11.3.- Etapas de un plan de imagen.....	233
4.12.- Importancia de la política de comunicación corporativa en la empresa española.....	239

# ÍNDICE GENERAL

## Página

### CAPÍTULO V: LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.

5.1.- Delimitación de los conceptos en la crisis.....	244
5.1.1.- Análisis histórico del concepto de crisis.....	244
5.1.2.- Enfoque actual del concepto de una crisis en las distintas disciplinas.....	246
5.1.3.- Factores de riesgo comunes en cualquier situación de crisis empresarial.	250
5.2.- Crisis empresarial.....	254
5.2.1.- Definición de termino crisis empresarial.....	254
5.2.2.- Como y cuando se produce una situación de crisis.....	257
5.2.3.- Etapas en la vida de una crisis.....	267
5.2.4.- Tipología de las crisis.....	271
5.3.- La gestión de la crisis: Teorías y modelos aplicables a la comunicación de la crisis.....	279
5.3.1.- Gestión de la situación de crisis.....	279
5.3.2.- Teorías y modelos aplicables para la gestión de la comunicación de crisis.....	286
5.3.3.- Plan preventivo de gestión de crisis.....	289
5.3.4.- La gestión de la crisis y su relación con la cultura de la organización..	293
5.4.-Estructura del plan de crisis.....	298
5.4.1.- Bases de un plan de crisis.....	298
5.4.2.- El manual de crisis de una organización y sus medidas principales.....	302
5.5.- El comité de crisis.....	309
5.5.1.- Formación y funciones del comité de crisis.....	309
5.5.2.- Actores y representantes del gabinete de crisis.....	312
5.5.3.- El papel del portavoz ante la crisis.....	316
5.5.4.- El role del asesor externo ante la crisis.....	320

## ÍNDICE GENERAL

### Página

---

5.6.- Gestión de la comunicación de crisis.....	326
5.6.1.-Identificación de los procesos ante una comunicación de crisis.....	326
5.6.2.-El centro de control de las crisis.....	333
5.6.3.-El control del rumor ante una situación de crisis.....	337
5.6.4.-El estilo desarrollado en la comunicación de crisis.....	341
5.7.- La actitud de los órganos de representación laboral y sindical en la empresa ante una situación de crisis.....	348
5.7.1.- Los organos de representación laboral en la empresa.....	348
5.7.2.- Significado e importancia de las relaciones sindicales en la empresa....	354
5.7.3.- La necesidad de comunicación entre la Dirección y los Organos sindicales de la empresa.....	358
5.7.4.- Huelga y conflictos laborales como generadores de crisis laborales en la empresa.....	360
5.8.- La similitud entre las “Relaciones Públicas” y el origen de la “Comunicación de Crisis”.....	364
5.9.- Análisis puntuales sobre situaciones de crisis empresariales.....	371
5.9.1.- El caso de Seat.....	372
5.9.2.- El caso de Alcampo.....	375
5.9.3.- El modelo “Clase A” de Mercedes-Benz.....	379
5.9.4.- Un ejemplo de crisis medioambiental. El petrolero Mar Egeo embarrancó en las costas de La Coruña.....	385
5.9.5.- La situación de una crisis provocada por un descarrilamiento de ferrocarril en la compañía española RENFE.....	389

# ÍNDICE GENERAL

## Página

---

### ANEXOS

*Anexo I: Entrevistas..... 394*

*Anexo II: Documentación en Prensa..... 447*

CONCLUSIONES..... 458

### BIBLIOGRAFIA

*Bibliografía General..... 467*

*Bibliografía Consultada..... 479*

## **INTRODUCCION**



## **INTRODUCCION**

### ***1.1.- Justificación del tema.***

### ***1.2.- Metodología.***

### ***1.3.- Hipótesis de trabajo.***

### ***1.1.- Justificación del tema.***

*La presente tesis doctoral analiza la comunicación desde su sentido más innato; como “manifestación o expresión externa”, o como “fenómeno comunicativo” en las primeras organizaciones humanas vinculado al poder y a los centros de decisión.*

*Una manifestación que está compuesta por fórmulas y técnicas comunicativas que han ido variando con el paso del tiempo y que hoy son entendidas como un sistema que engloba a las sociedades organizadas y las hace funcionar como tal. Hoy en la sociedad desarrollada, la comunicación se ha convertido en una importante y popular herramienta de gestión, inevitable para muchos sectores políticos, económicos, sociales, culturales, o medioambientales; quienes se han percatado de la contribución que ella realiza en el logro de sus propios intereses.*

*En la época actual cada vez vivimos en una sociedad más competitiva, donde empresas, instituciones u organizaciones se plantean más a menudo sus comunicaciones globales y más concretamente comunicaciones puntuales o específicas. Porque la globalización de los mercados las obliga ahora a estar más pendientes de lo que sucede en cualquier punto del planeta y de lo que hacen tanto sus clientes como sus competidores. Para ello necesitan tener más y mejor información y una aptitud que vendrá marcada también por la actitud que la propia organización adopte frente a las nuevas tecnologías de la información que hoy, oferta el mercado de la comunicación. En este sentido, es por todos bien conocida la influencia que en cualquier organización u empresa posee también la política de personal, la competencia profesional, la realidad económica, las relaciones sindicales o la presión exterior.*

*Si todos estos elementos inciden en la eficacia de una empresa y la gestión de la comunicación es capaz de coordinarlos a través de unas estrategias en la política de comunicación establecida; tendremos que considerar el “factor comunicativo” como un elemento definidor de las organizaciones y de las empresas más desarrolladas.*

*Las circunstancias descritas hacen que nuestra finalidad sea dejar claro la*

*importancia que como institución constituye la empresa, llamada a contribuir a la prosperidad social, humana y material de las naciones y que la aplicación de las comunicaciones en ella se convierten cada día con mayor insistencia en uno de sus principales activos.*

*Unos activos que cada vez con mayor frecuencia vienen marcados por los profundos cambios y formas de vida que se están produciendo en la sociedad en la que vivimos. Unos cambios que vienen provocados por los nuevos avances en el campo de la informática, el desarrollo de las nuevas tecnologías, las telecomunicaciones, la electrónica, etc. Una transformación que ha obligado a los expertos a denominar a este tipo de sociedad en la que nos hallamos inmersos "Sociedad de la Información", precisamente porque se considera su recurso por antonomasia y por el valor cada vez mayor que adquiere la comunicación en la vida social.*

*La organización, la empresa o las instituciones tampoco son ajenas a estos cambios. Unas circunstancias que se están produciendo como consecuencia de las posibilidades que les facilita la cantidad de información que a menudo en su entorno se genera. Ya que además se encuentran inmersas con gran frecuencia en los repentinos acontecimientos que en la sociedad en la que viven se están produciendo.*

*En este sentido, la organización se encuentra obligada a definir nuevas filosofías, nuevas configuraciones, y nuevas actividades, que garanticen su éxito y su supervivencia en la nueva era. En este sentido cada vez más, se potencia que la empresa no sea sólo capital social, sino capital humano, para que el realismo humanístico comience a desarrollarse en la empresa.*

*Con este planteamiento conceptualizar a la empresa como entidad*

*económica, social, y humana, es un ideal que sólo será posible con la cooperación de su entorno, y de su personal. Ello implica otorgarle a la empresa una categoría de bienestar y progreso al que contribuirá una herramienta fundamental: la comunicación.*

*Como dice DeFleur, la comunicación es "el corazón de la existencia humana", lo cual visto lo anterior no es ninguna exageración.*

*La necesidad pues de cuidar tanto el entorno interno y externo de la empresa mediante sus comunicaciones, se ha convertido en una medida de urgencia para el crecimiento y avance de la misma. La productividad y el progreso de las empresas u organizaciones están condicionados por el flujo y calidad de sus comunicaciones, porque si las comunicaciones no fluyen con suficiente agilidad, la efectividad de la organización no alcanza el nivel deseable.*

*La importancia de la comunicación se ha intrapolado hoy a ese microcosmos que constituye la empresa. Convirtiéndose de esta forma en el instrumento imprescindible para que la coordinación de ese entramado social que constituye el entramado de la organización, sea efectivo. En definitiva, es la base de la cooperación que posibilita la cristalización de los objetivos, fijados por la dirección, como la consecución que le llevará a crear confianza; confianza que debe ser transmitida a su personal en primer lugar que es a fin de cuentas el motor que pone en marcha el progreso de la organización.*

*En definitiva, la comunicación en el ámbito de las organizaciones desempeña dos funciones principalmente. Por un lado, se convierte en el vehículo básico por la dirección para contribuir a los cambios de la misma. Y en un segundo lugar, tiene la función de informar al personal sobre lo que*

*acontece, los logros, la problemática o todo aquello que sea de su interés sobre su empresa; en virtud del legítimo derecho que este posee.*

*Precisamente el móvil de esta investigación que se presenta, es responder a la necesidad de un estudio amplio sobre el concepto de la comunicación, para llevarlo a la realidad empresarial actual y demostrar desde una perspectiva práctica y teórica la contribución que como herramienta de gestión puede ejercer en la misma. Una gestión que debe ser siempre estudiada en función de las necesidades de cada empresa en concreto. Y establecer en función de sus necesidades una serie de estrategias, herramientas y canales que permitirán hacer la vida más fácil dentro de ella.*

*Una importancia que como gestora de la realidad empresarial cuidará las relaciones entre el trabajo y la amistad, contribuyendo a través de sus muchos recursos a que las relaciones laborales funcionen en un ambiente de motivación y progreso enmarcada por ella misma.*

*Esta nueva visión que está adquiriendo la comunicación como “herramienta gestora en las organizaciones”, es fruto de una nueva mentalidad de profesionales del periodismo empresarial que le otorgan al tema una nueva panorámica. Según el criterio de estos profesionales, entre los que nosotros nos incluimos, aluden que las organizaciones deben optar por un cambio y modificar tanto su estructura, como los niveles de prestaciones. Ya que en caso contrario, la empresa y la propia sociedad española no tendrá futuro. Se trata de responder a las nuevas exigencias con otra visión y con otros valores frente a los criterios de organización, comunicación y racionalidad.*

*Tradicionalmente la comunicación empresarial tenía por objeto la optimización de la imagen corporativa, sin embargo hoy, las empresas tienen*

*que enfrentarse a situaciones conflictivas y críticas que precisa de una comunicación más especializada.*

*Un accidente aéreo, una huelga, una catástrofe medioambiental, un producto o servicio defectuoso, etc., puede presentarse en cualquier momento, en cualquier sitio o cualquier organización por muy potente que esta sea y afectar así a la estabilidad de la misma.*

*Inevitablemente las crisis reclaman pronto la atención de sus públicos objetivos: sus empleados, sus accionistas, sus clientes y la opinión pública. Inmediatamente, de la crisis se hace eco los medios de comunicación y como consecuencia la imagen, la reputación y la estabilidad pueden verse seriamente afectadas.*

*La crisis, es pues, uno de los fenómenos más genuinos de la gestión de la comunicación empresarial por dos razones fundamentales. Primero, porque una crisis sea de la naturaleza que sea afecta a la totalidad de la organización, a su imagen corporativa y en tal sentido, la respuesta a de ser igualmente global. La segunda razón, tiene que ver con la idea misma de la gestión comunicativa y con los objetos prioritarios de dicha gestión, uno de los cuales por la trascendencia que puede alcanzar la crisis tiene que estar previsto para su correcta aplicación inicial.*

*Una crisis es un acontecimiento aleatorio, no deseado, pero bastante más frecuente de lo que en un principio podría pensarse sobre todo si esta se circunscribe a la categoría de catástrofe. Los efectos de una crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma*

*Estas pautas ponen de manifiesto hechos que han provocado la desarticulación de situaciones que han generado en crisis. Algunos de estos ejemplos entre los más significativos y cercanos se encuentran: El envenenamiento mundial de las aguas "Perrier". La crítica situación que el desaparecido banco de Banesto, sufrió cuando el ministerio de Economía español le niega la exención fiscal de las plusvalías a su Corporación Industrial. El accidente del petrolero Mar Egeo, frente a las costas españolas de La Coruña. El también accidente de ferrocarril ocurrido en la localidad Navarra de Uharte-Arakil en Marzo de 1997 en España. O las oleadas de amenazas que la organización terrorista ETA lanzó tanto en las Olimpiadas de Barcelona como en la Exposición universal de Sevilla en el año 1992.*

*Al margen de estas consecuencias agudas puede concluirse que la resultante en términos de imagen corporativa de cada una de estas crisis tuvo mucho que ver con el modo en el que se gestionó cada una de ellas.*

*En estas situaciones, la labor del profesional de la comunicación resulta imprescindible porque su función consiste en gestionar la crisis mediante la preparación de un Plan de gestión de la comunicación, para que su repercusión en el entorno sea lo menos grave posible. El citado plan, tiene que contener medidas de previsión, planificación y gestión. De modo que se convierte en el antídoto para paliar estas situaciones. De tal forma, que tanto situaciones externas como internas puedan ser previstas por la organización para evitar que evolucionen y puedan generar en una situación de crisis.*

*Todavía hoy en España existen muchas empresas reacias a reconocer que poseen crisis. Y lo que es aún peor, entre aquellas que sí reconocen su frecuencia a padecerla, son pocas las que toman medidas para planificarla, controlarlas y prevenirlas.*

*Una situación que se justifica en que el ejecutivo actual no piensa en la inversión que a largo plazo le pueden traer de positivo estas medidas de seguridad y control para la compañía.*

*Respecto a poseer un Manual de crisis, es una verdadera utopía en nuestro país, donde para la mayor parte de las empresas consultadas no poseían este manual porque no lo encontraban útil ya que en esos casos con acudir a un experto asesor en crisis era la mejor medida.*

*En las escasas empresas en las que fue encontrado este manual, se correspondía con empresas multinacionales que había sido diseñado por su casa matriz. En una tercera categoría se encuentran otro tipo de empresas que el miedo que les invadió en sus últimos conflictos ha hecho que se estén preocupando actualmente por su diseño.*

*Las planificaciones suponen minimizar los daños en una situación de crisis y en el mejor de los casos evitarlas. Hoy en día, se cuenta con expertos consultores en estos temas que su formación y experiencia les capacita para poder hacer frente a muchas situaciones de conflicto. En España existe un sector muy reducido de empresas expertas, un dato que contrasta con la realidad de Estados Unidos; pionera en este tipo de comunicaciones y donde resulta frecuente encontrar agencias que se dedican en exclusiva a solucionar crisis y muchas de ellas especializadas en sectores.*

*En este sentido, son objetivos concretos de esta investigación proponer estrategias que recogidas mediante la aportación de profesionales procedente del campo empresarial y académico puedan constituir ejemplos para las empresas donde la gestión de la comunicación de crisis se potencie.*



## ***I.2.- Metodología***

*Para lograr que este trabajo obtenga los resultados previstos se ha utilizado la siguiente metodología utilizando varios canales. Una investigación realizada a través de la consulta bibliográfica de materiales relacionados con la comunicación, la comunicación de crisis, o las organizaciones. Donde hemos acudido a los fondos Bibliográficos de la Universidad Complutense, la Biblioteca Nacional, la CEE, el Instituto de la Opinión Pública, biblioteca de Instituciones privadas como la Washington Irving, o el Instituto Francés de la Comunicación y consultas a través de la Red Internet. Entre los autores consultados destacan fundamentalmente los norteamericanos, mejicanos, alemanes, franceses, ingleses, japoneses y españoles.*

*Las fuentes bibliográficas más completas en estos temas proceden en su mayor parte de autores de Estados Unidos ya que ellos son los pioneros de las comunicaciones como función de las Relaciones Públicas y a juzgar por la estructura de sus empresas multinacionales y sus experiencias y aplicaciones de la comunicación.*

*En lo que se refiere a autores europeos predominan fundamentalmente los franceses con los temas de "cultura organizacional y liderazgo". Otras materias importantes abarcan desde la "Teoría de la Comunicación", "Teoría de sistemas", "Psicología industrial", o el "Management".*

*El resultado de esta búsqueda me ha llevado a la consulta directa de numerosos artículos seleccionados a través de la prensa nacional, del análisis directo en los medios de comunicación sobre un proceso de crisis, de Revistas*

*especializadas y publicaciones de Relaciones Públicas así como Monográficos y Anuarios del campo de la comunicación empresarial.*

*El segundo proceso de recogida de documentación puso de manifiesto el miedo que les causa a las empresas españolas nombrar el término “crisis” y la utilización de herramientas adecuadas dentro de la comunicación global de la empresa. Muchas cuestiones quedan todavía sin resolver como era; ¿Qué porcentaje de empresas españolas reconocían tener una crisis?, ¿Cómo era definida y vivida por algunas empresas esa situación de crisis?, ¿Que porcentaje de las empresas disponen de un Manual de crisis?, etc.*

*Se trataba ahora de dar respuesta a todas estas preguntas y poder sacar algunas conclusiones sobre la situación de muchas empresas que desde finales de los años ochenta y noventa han pasado por situaciones límites y nos dirigimos a realizar una investigación profunda en ellas.*

*Se trataba pues de comenzar un riguroso trabajo de campo mediante la confección de un cuestionario que sería enviado a una muestra importante de empresas destacadas en los últimos años por padecer situaciones críticas en el marco de la actividad laboral que desarrollaban en España.*

*El cuestionario pronto fue descartado del trabajo porque contábamos con pocos meses para la elaboración y las empresas tardarían bastante en contestar. Así que se pensó en una segunda opción; la entrevista personalizada habiendo elegidos los sectores más propensos a padecer crisis y otras entrevistas de menor rango que se llevarían a cabo de forma telefónica o por contactos habituales de trabajo.*

*Una vez elegidos los siguientes sectores para la muestra: transporte aéreo,*

*ferrocarril, telecomunicaciones, consumo y alimentación, la banca, el sector del automóvil, la construcción, el sector sindical, y la consultoría externa. El procedimiento utilizado fue la entrevista "in situ" con los directores de comunicación de las empresas seleccionadas de cada uno de estos sectores.*

*De esta forma se preguntaba a los directores o responsables de la comunicación de cada una de las empresas sobre la forma en la que se utilizaba la comunicación dentro y fuera de su compañía. Sobre las herramientas utilizadas en la misma para la difusión de la comunicación, o sobre el equipo humano y la formación de las personas que formaban el departamento, etc. Para pasar a continuación a la definición del término "crisis", situaciones vividas en su organización, tipologías más frecuentes, formas de gestión en cada morfología, utilización de manuales de crisis y la contratación de expertos o asesores externos en la crisis, entre otras cuestiones.*

*Los resultados obtenidos a través de nuestra investigación fueron que la implantación de procesos formales de gestión de crisis en las organizaciones se halla directamente relacionado con el grado de madurez de la empresa, así como con su antigüedad y tamaño y con la cultura de cada organización.*

*De esta forma el hecho de ser una multinacional está relacionado con el hecho de padecer más crisis pero también están mejor preparadas para afrontarla.*

### ***1.3.- Hipótesis de Trabajo.***

*Nuestra hipótesis de trabajo es que cualquier tipo de organización que prevé, gestiona, analiza y planifica las posibles situaciones de crisis en las que puede verse inmersa se encuentra en mejor posición para gestionar con éxito la comunicación con su entorno, tanto interno como externo. De tal forma que utilizar a la comunicación como gestora de la crisis con las herramientas apropiadas implica invertir en su imagen y en los recursos humanos y financieros de la organización.*

*El presente trabajo desde el principio ha tenido como objetivo para nosotros tender un largo puente con un sólo arco y un pequeño voladizo que obliga a comprender mejor la gestión de la comunicación en los cinco capítulos que describen la importancia que ha tenido y sigue teniendo la comunicación en la sociedad. Pero hoy cada vez adquiere una relevancia superior al demostrarse que es también una hábil herramienta en la gestión de situaciones de conflicto en las empresas contemporáneas, que pueden degenerar en crisis.*

*Desde este punto de vista, los objetivos concretos de la investigación son los siguientes.*

- a) En el Capítulo I: Nos planteamos numerosas cuestiones para definir la naturaleza y características de una organización. A lo largo de este capítulo hemos intentado explicar en sentido estricto "organización", qué usos se hacen de este término, qué es y qué no es una organización y cuáles son los tipos de organizaciones que existen.*

*b) En el Capítulo II: Seleccionar lo que es una empresa dentro del concepto general de organización. Describir los tipos de empresas actuales y sus características principales partiendo del concepto que nosotros mismos defendemos. La empresa es entendida como el resultado de la función racional del empresario en su deliberado intento de adaptar medios para conseguir fines, o función de planificación que es consustancial con todo quehacer económico-empresarial.*

*c) En el Capítulo III: Se define el concepto de la Comunicación en su sentido más global donde se destaca la influencia que en ella ha tenido el desarrollo de la vida del hombre. Describiendo así la forma de comunicarse, los canales y las herramientas empleadas hoy en la empresa.*

*d) En el Capítulo IV. Se habla de la función que cumple la información como herramienta de gestión en la comunicación de las organizaciones empresariales. Una función que debe ser considerada como un “recurso” o como un “activo” en las organizaciones y en concreto en las empresas. Una gestión de la comunicación que es entendida en la práctica, desde la planificación, presupuesto, organización, dirección, formación y control de la información.*

*e) En el Capítulo V: Aborda el concepto de crisis partiendo desde su enfoque en varias disciplinas, al tiempo que se analiza el término con los factores de riesgo que pueden amenazar hoy a cualquier organización.*

*Finalmente se analiza el concepto desde las implicaciones que dicha definición tiene en sectores empresariales concretos y se exponen las distintas tipologías de crisis. Así como el proceso de prevención, planificación y resolución de algunas situaciones críticas ocurridas en España durante los últimos años.*

## **CAPÍTULO I**

### **LA ORGANIZACIÓN**

## **ÍNDICE**

### **Página**

---

### **CAPITULO I: LA ORGANIZACIÓN**

<i>1.1. - Concepto y características de la organización .....</i>	<i>3</i>
<i>1.2. - Elementos de la organización .....</i>	<i>8</i>
<i>1.3. - Tipos de organización .....</i>	<i>12</i>
<i>1.4. - Organización formal versus organización informal .....</i>	<i>14</i>
<i>1.5. - Evolución histórica de las organizaciones .....</i>	<i>20</i>
<i>1.5.1. - Era prehistórica .....</i>	<i>20</i>
<i>1.5.2. - Civilizaciones antiguas .....</i>	<i>20</i>
<i>1.5.3. - Edad Media. Preindustrialización .....</i>	<i>22</i>
<i>1.5.4. - Industrialización .....</i>	<i>24</i>

## **1. CAPÍTULO I: LA ORGANIZACIÓN**

### **1.1 Concepto y características de la organización**

*A lo largo de la historia se han formulado un gran número de definiciones del término organización lo que ha originado un cierto grado de ambigüedad e indefinición.*

*En la mayor parte de las definiciones podemos encontrar elementos comunes tales como:*

- a) Conjunto de individuos y/o grupos interrelacionados*
- b) Definición de objetivos a alcanzar de forma intencionada.*



c) *Especialización y diferenciación funcional*

d) *Unidad de coordinación*

e) *Continuidad en el tiempo*

*La característica común a todas, es que se tratan de definiciones materialistas que entienden la organización por lo que contiene o forma, por aquello para lo que sirve, por los elementos que forman su fenomenología o por su duración temporal.*

*Todas estas definiciones formuladas a lo largo del siglo XIX y primera mitad del siglo XX se han quedado desfasadas en el mundo actual, al ser incapaces de integrar los datos empíricos que han ido apareciendo.*

*Las últimas teorías muestran la organización como un "sistema de significados" considerándola una entidad no directamente observable ni equiparable a una realidad objetiva de carácter físico.*

*"La organización es algo esencialmente subjetivo y formalmente objetivable, y que sólo podemos acceder a ese mundo de significados mediante la interacción, directa o mediatizada, de quien lo posee con quien desea acceder a él. Esos significados pueden diferir totalmente e incluso contradecirse de una organización a otra".<sup>1</sup>*

---

<sup>1</sup> *Fernández Ríos, M. / C. Sánchez, J. "Eficacia Organizacional". Edit Díaz de Santos. Madrid, 1997. Pag 14-18.*

*Según las teorías de eficacia organizacional de Fernández Ríos y C. Sánchez, con las que nosotros nos identificamos, dicen que, las características más importantes de una organización como sistema de significados son:*

- a) Artificialidad: Las relaciones que se establecen entre los elementos del sistema son esencialmente artificiales y arbitrarias, habiendo sido inventados por el hombre con alguna intencionalidad.*
- b) Complejidad: La organización es un sistema complejo que incluye multitud de elementos y relaciones diferentes, lo que hace que se trate de un sistema siempre mejorable en su funcionamiento y resultados.*
- c) Instrumentalidad: La organización como sistema complejo y artificial, es concebida con intencionalidad instrumental. Concebir una organización es una actividad de diseño cuyo resultado es la configuración de un instrumento cuya validez está pendiente de demostrar.*
- d) Extensión: Está ligada a la complejidad del sistema. La característica extensión se refiere al número de elementos e interrelaciones que expresamente se incluyen en el sistema.*
- e) Coherencia: Esta característica hace referencia a la coherencia interna entre todos los elementos y relaciones del sistema. La presencia de un elemento requiere la presencia de otro y la existencia de una relación establecida implica la necesidad que se establezca otra, a fin de mantener la cohesión del sistema e impedir su descomposición.*
- f) Integración: Esta otra característica hace referencia tanto a la complementariedad de los propios elementos del sistema (coherencia interna), como a la relación con otros sistemas.*
- g) Estabilidad relativa: Los elementos y relaciones del sistema son*

*relativamente estables. Los elementos y las relaciones se crean, se añaden y/o se establecen, pero también se transforman y se eliminan. El sistema está en permanente construcción y por lo tanto nunca está acabado porque posee una naturaleza dinámica, que a veces incluso puede aparecer como caótica.*

*h) Convertibilidad: La organización como sistema de significados tiene la propiedad de ser convertible, primero en un sistema de significados compartidos y en segundo lugar en una realidad objetiva. Así la gran diversidad de formas de convertir un sistema de significados hace que puedan aparecer múltiples organizaciones diferentes para conseguir fines equivalentes y por el contrario, fines diferentes pueden conseguirse mediante organizaciones iguales o casi idénticas*

*i) Origen: Uno de los principios de la organización es la semejanza que guarda su creación con la propia persona del creador. Al convertirse en algo nuevo empieza a advertirse las influencias de otros sistemas, lo que puede originar en la organización una transformación total.*

*j) Fin: Aunque no entra dentro del concepto de sistema de significados, es posible que el sistema tenga un final que puede acontecer bien por la desaparición o abandono del autor o por profundos procesos de transformación del sistema de significados.*

*k) Profundidad temporal: El sistema de significados no surge espontáneamente de un modo definitivo sino que requiere un proceso de creación progresivo en el que están presentes conocimientos y experiencias pasadas, necesidades presentes y expectativas de futuro.*

*l) Participación Por la propia naturaleza del hombre, el sistema de significados tiende a ser compartido con otras personas. Una vez*

*alcanzado el objetivo de la compartición está en la primera fase de conversión de una organización en realidad objetiva.*

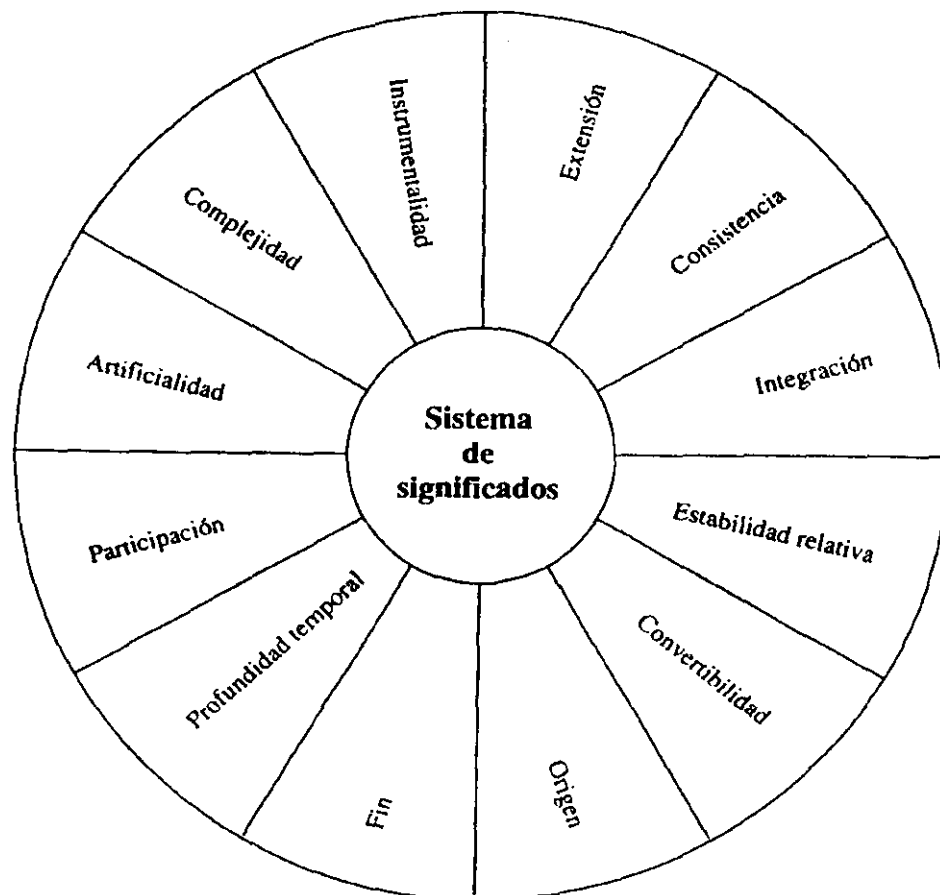


Figura 1.1. Propiedades del sistema de significados (Fuente: Fernández Ríos M. y Sánchez C.J en "Eficacia Organizacional". Pag 15)

## **1.2 Elementos de la organización**

*Analizadas las distintas propiedades que componen el sistema de significados de una organización nos adentramos ahora a exponer las relaciones y elementos principales que posee dicho sistema. De acuerdo con las teorías expresadas por Katz y Kahn<sup>2</sup>, los principales elementos de la organización como sistema de significados son: papeles, normas y valores.*

*Los papeles son considerados como las pautas de conducta que se esperan de una persona que desempeña una tarea determinada. Son pautas establecidas de manera estándar, son representaciones de secuencias de actividad humana que resultan imprescindibles para la consecución de los objetivos marcados.*

*Las interrelaciones, la integración y el ordenamiento de los papeles, como unidades elementales del sistema de significados, se establecen mediante las normas. Las normas son en definitiva relaciones que para cumplir las funciones encomendadas, deben basarse en otros elementos de carácter más general como son los valores.*

*Los valores son al igual que las normas, elementos de integración, de interrelación y de ordenamiento. Su objetivo es vincular ciertos elementos y relaciones con la ideología más general del sistema social, constituyendo justificaciones generalizadas y complejas de las actuaciones humanas. En este sentido encontramos a través de nuestra investigación por muchas empresas españolas la importancia que cada día con más fuerza se le está otorgando a las*

---

<sup>2</sup> Katz D. y Khan, R.L. "Psicología social de las organizaciones". Méjico 1977. Ed. Trillas

*normas y valores. A la vista de lo expuesto nos llama la atención el proyecto de empresa que posee la empresa francesa Alcampo quien basa su sistema de organización en una serie de principios, normas, valores morales, empresariales y comerciales que le otorgan una distinción como organización.*

*La multinacional Alcampo fundamenta estos principios en tres pilares básicos en los que se sustenta su proyecto como organización: lo social, lo económico y lo humano.*

*a) En lo social, el objetivo básico es “vender al mayor número de clientes el máximo de artículos de la mayor calidad al mejor precio posible con el margen suficiente que nos permita generar riqueza, reinvertir y contribuir al desarrollo de la sociedad”.*

*b) En lo económico, “generar rentabilidad para que la empresa pueda seguir viviendo, el principio de la empresa es ganar dinero, si no se hunde y no puede existir”. Pero también está recogida la idea de seguir invirtiendo, crear empleo, innovar y distribuir los beneficios.*

*c) Por último, en lo humano “el objetivo es conseguir el desarrollo de los hombres y mujeres que trabajan en Alcampo en base a tres puntos diferentes como son: El reparto del saber que es todo lo relacionado con el programa de formación; el reparto del poder, donde los trabajadores de Alcampo reciben el nombre de colaboradores y no trabajadores; y el reparto del haber donde los beneficios se reparten entre los accionistas y el accionariado interno una normativa que desde hace dos años la empresa implantó mediante el sistema de acciones que no cotizan en bolsa pero que generan en el colaborador un sistema de ahorro a medio y largo plazo interesante.” Estas son algunas de las argumentaciones que se extraen en el marco de la entrevista mantenida con el responsable de comunicación de*

### *Alcance en España.*

*Como hemos desarrollado al igual que los papeles, las normas o los valores también se convierten en elementos fundamentales del sistema de significados que es toda organización, las relaciones que se establecen entre tales elementos.*

*En cuanto a las relaciones que se pueden establecer entre elementos de la organización donde todos ocupan el máximo interés en el sistema de significados que nos ocupa y a ellos deberíamos atendernos cuando buscamos algunas explicaciones del porque ocurren las cosas. Así podemos destacar los siguientes principios según Weick y Bougon<sup>3</sup>:*

- a) Relación de identidad, establecida entre dos elementos cuando son iguales y ocurren al mismo tiempo.*
- b) Relación de serialidad, establecida entre dos elementos que son iguales y ocurren en momentos diferentes.*
- c) Relación de correlación, si los dos elementos son diferentes y ocurren al mismo tiempo.*
- d) Relación de causalidad cuando los elementos son diferentes y ocurren en momentos diferentes.*

*Como resumen de todo lo expresado anteriormente podemos definir la*

---

<sup>3</sup> Weick, K.E. y Bougon, M.G.: Organizations as cognitive maps: Charting ways to success and failure. En H.P. Sims & D.A. Gigia (eds). The thinking organization. Dynamics of organizational social cognition. San Francisco. Jossey Boss, (1986).

*organización como “un conjunto de significados (papeles normas y valores) entre los que se establecen determinadas relaciones de interdependencia (identidad, serialidad, correlación y causalidad)”.*

*Así entendemos que una empresa como la anteriormente descrita tenga el objeto permanente de fortalecer estas relaciones entre la empresa y los propios trabajadores mediante sistemas de participación en la propiedad de la empresa considerando a su vez la evolución de las condiciones externas de la misma y atendiendo a las aspiraciones de sus profesionales.*



### **1.3 Tipos de organización**

---

*Los conceptos y definiciones teóricas vistas hasta el momento se ponen en práctica cuando la organización entra en funcionamiento, donde es necesario que los elementos y las relaciones entre ellos se transformen en resultados.*

*Así en este sentido observamos como en la organización, “Los papeles se convierten en puestos de trabajo, las normas en reglas, ordenanzas, acuerdos o consensos que recogen unas expectativas generalizadas y los valores en objetivos a corto, medio y largo plazo y en marcos de referencia que justifican una actuación moral. A su vez, estos puestos de trabajo requieren personas, que siguiendo determinadas normas o acuerdos se esfuerzan para conseguir objetivos”<sup>4</sup>.*

*Ahora bien, aunque toda organización implica una ordenación, no necesariamente podemos afirmar que toda ordenación sea una organización. Entre la gran diversidad de unidades sociales existentes sólo algunas pueden considerarse en sentido estricto como organizaciones (sociales y formales).*

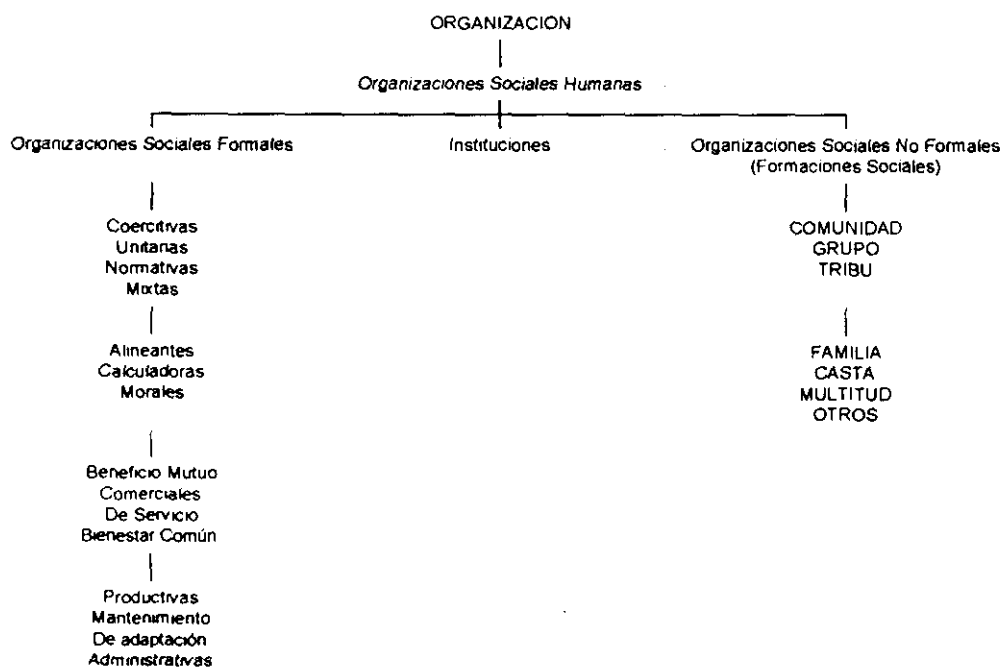
*Asimismo existen determinados conjuntos de personas que no deben ser tenidos en cuenta como organizaciones sociales formales, sino que son consideradas como formaciones sociales. Siguiendo a Fernández Ríos y C. Sánchez, entre las citadas formaciones sociales se distinguen las siguientes: Casta, Comunidad, Familia, Grupo, Institución y Multitud.*

---

<sup>4</sup> Fernández Ríos, M. / C. Sánchez, J. “Eficacia Organizacional”. Edit Díaz de Santos. Madrid 1997. Pag35.

*La Institución se puede considerar como una formación social, y definida como un conjunto estructural concreto en el que se reflejan los componentes estructurales del sistema social: roles, colectividades, normas y valores. Actualmente la mayor parte de las instituciones tienen un elevado componente de organización formal aunque son conceptualmente diferentes a las organizaciones.*

*Mientras que las organizaciones formales, como hemos visto hasta ahora, son un sistema de significados creado de un modo artificial, las Instituciones son concreciones particulares de elementos culturales y sociales del sistema social. En la siguiente figura se muestra una de las clasificaciones o tipologías más conocidas de las organizaciones.*



**Figura 1.2: Tipología de las Organizaciones (Fuente: Fernández Ríos M. y Sánchez C.I. en “Eficacia Organizacional”).**

#### **1.4 Organización formal versus organización informal**

*Una vez definido el concepto teórico de organización como sistema de significados, enfocamos en este apartado el mundo de las organizaciones objetivas materializadas en elementos del sistema social. Dentro de una "organización formal" se distinguen los siguientes elementos:*

- a) Coordinación de actividades: En una organización es imprescindible la coordinación de los esfuerzos de varios individuos para que éstos sean efectivos.*
- b) Obtención de objetivos comunes: Los objetivos comunes de varios individuos sirven de guía para la coordinación de actividades.*
- c) División del trabajo: Los objetivos comunes se alcanzan más eficientemente si los individuos, en lugar de hacer todas las mismas operaciones, las dividen en actividades más sencillas.*
- d) Jerarquía de autoridad: Se encarga de la coordinación de los individuos, dirigiendo el esfuerzo colectivo y controlando el logro de los objetivos.*
- e) Normas y procedimientos: Definen las funciones y relaciones de los individuos en la organización.*
- f) Sistema de incentivos y castigos: Motiva a los individuos de la organización para que desempeñen sus funciones debidamente.*

*El cuadro que se muestra a continuación presenta diversas variables y criterios que se han utilizado para resolver este problema.*

**Cuadro 1. : Criterios utilizados tradicionalmente para distinguir entre organización social formal y otros tipos de formaciones sociales (Fuente: Fernández Ríos M. y Sánchez C.J en “Eficacia Organizacional”).**

<b>Criterios de diferenciación</b>	<b>Caracterización de la organización formal</b>	<b>Caracterización de otras formaciones sociales</b>	<b>Ejemplos de formaciones sociales</b>
1. Origen	Suele ser creada de un modo consciente, voluntario, libre y explícito.	Surge de un modo natural o, por lo menos, parece estar en función de objetivos en cuya definición no han intervenido conscientemente sus miembros	La familia La estirpe
2. Grado de inclusión	Inclusión parcial de los individuos. Únicamente se pertenece por causa de los fines. No se busca ni se suele desear la inclusión total de los miembros.	La inclusión suele ser total, global. Afecta a la totalidad del ser humano.	La familia La casa La comunidad
3. Los fines u objetivos	Fines son limitados, concretos específicos y explícitos.	Los fines suelen ser múltiples, vagos, globales, generales y no específicos.	La familia La casa La comunidad
4. El tipo de individuos que incluye	Una organización formal es siempre una parte de una formación o estructura social de orden superior. Incluye a individuos concretos: justo los que necesita.	Incluye a todos los individuos de la sociedad según el nivel de que se trate. Una familia incluye necesariamente a todos sus miembros independientemente de que sean muchos o pocos, necesarios o no.	La comunidad La familia
5. El número de individuos que incluye	Sólo los que son estrictamente necesarios. Se suele incluir conjuntos muy pequeños de individuos	Todos cuantos forman parte de esa formación social. Si se trata de conjuntos muy limitados suele denominarse grupos.	La familia El grupo
6. Especialización y diferenciación	Suele ser muy clara, definida y relativamente estable.	O no existe o no es clara o no es estable	La familia El grupo
7. Definición de roles	Vienen definidos artificialmente de un modo preciso	Suelen estar configurados social y culturalmente	La familia El grupo

**Cuadro 1. : Criterios utilizados tradicionalmente para distinguir entre organización social formal y otros tipos de formaciones sociales (Continuación)**

Criterios de diferenciación	Caracterización de la organización formal	Caracterización de otras formaciones sociales	Ejemplos de formaciones sociales
8. Naturaleza de la interacción	Muy formalizada y se limita a lo preestablecido. La interacción es impersonal.	Suele ser menos formal y las prescripciones culturales no son tan explícitas. La interacción suele estar muy personalizada.	La familia El grupo
9. Satisfacción de necesidades	Necesidades asociadas a los objetivos a conseguir	Necesidades más generales, vagas e imprecisas pero no menos importantes que las anteriores.	La familia El grupo
10. Permanencia temporal	Una permanencia relativamente alta pero limitada. El principio y el fin están relativamente claros y definidos	La permanencia puede ser indefinida o muy corta, pero no suele delimitarse de antemano. El principio y el fin frecuentemente no están muy claros ni definidos.	Un grupo Una multitud Un agregado
11. Coordinación Dirección	Existen actividades de coordinación y de dirección de otras actividades para garantizar el cumplimiento de los fines	Las actividades de coordinación y dirección de otras o no existen o no están claramente definidas o no han sido expresamente concebidas y diseñadas.	Un agregado Una pandilla Una asamblea

*Entre los miembros de una organización formal existe una serie de relaciones espontaneas que hacen que en paralelo exista una extremadamente compleja "organización informal".*

*La dificultad de la definición de objetivos y la formulación de procedimientos y normas de la organización formal, hacen que ésta no pueda sobrevivir sin la existencia de la "organización informal". El ejemplo más demostrativo es la "huelga de celo" donde se aplican las normas al pie de la letra y que provoca en la práctica la paralización de la organización.*

*Las principales características de la “organización informal” son:*

- a) Se trata de grupos omnipresentes en todas las organizaciones que son mal comprendidos por la dirección y que cumplen una importante variedad de funciones.*
- b) Para que la coordinación entre individuos sea realmente efectiva, es preciso que se desarrollen relaciones espontaneas de colaboración entre quienes han de coordinarse.*
- c) Esta colaboración debe estar basada en la confianza, la comunicación sincera, la reciprocidad y el sentido de responsabilidad.*
- d) La comunicación en la línea de mando de la organización es más efectiva cuanto mayor es la confianza que se da a sus componentes. La comunicación no se improvisa, sino que es consecuencia del trato justo entre superior y subordinado y la receptividad de aquel a los problemas de éste.*
- e) Las redes de comunicación informales siguen canales diferentes a la línea jerárquica y compensan sus deficiencias.*
- f) Como aspectos negativos que pueden deteriorar a la organización destacan: la creación de grupos espontáneos que restringen el rendimiento, por la demagogia introducida por los cabecillas de los grupos.*

*La organización, además de ser una obra humana, está compuesta por hombres, por lo que el conocimiento de la organización está intrínsecamente ligado al conocimiento del hombre y sus dos dimensiones humanas: capacidad y motivación.*

*El uso que cada individuo hace de sus capacidades depende del grado de motivación por lo que es de suma importancia el estudio de las motivaciones humanas en su relación con la organización.*

*Desde el punto de vista de la organización, las motivaciones humanas se clasifican en:*

*a) Motivación extrínseca: El hombre actúa dirigido por las consecuencias de sus acciones, bien por el incentivo que espera recibir o por la sanción que desea evitar. Los incentivos económicos constituyen la contraprestación que da la organización por el rendimiento del empleado. La motivación extrínseca es la base de la vinculación formal del individuo con la organización.*

*b) Motivación intrínseca: El individuo realiza sus acciones por la satisfacción que le proporcionan éstas en sí mismas. Gracias a este tipo de motivación los miembros de la organización se sienten estimulados a realizar un esfuerzo por encima del mínimo y aportan su colaboración espontánea.*

*c) Motivación trascendente: El individuo se mueve en consideración a los efectos de sus acciones sobre las necesidades ajenas. Concretamente esta motivación se refiere a conceptos como el "sentido del deber" y el "sentido de responsabilidad". Este tipo de motivación es fundamental puesto que la organización se mueve en un marco de necesidades humanas.*

*Estos tres tipos de motivaciones humanas vinculan al individuo con la organización de forma diferente: La motivación extrínseca con "vínculo de interés", la motivación intrínseca con "vínculo de atracción" y la motivación trascendente con "vínculo de lealtad"*

*Todo sistema organizativo está ubicado en un entorno del que importa recursos y exporta bienes y/o servicios. Una de las funciones básicas de los dirigentes de la organización es identificar las necesidades del entorno y traducirlas en términos de bienes y servicios.*

*Además de la definición de bienes y servicios forman parte de la estrategia de la empresa la obtención de otros objetivos referentes como son: rentabilidad, financiación, satisfacción de los individuos de la organización, compromisos medioambientales etc. Así la formulación y armonización de estos objetivos forma parte del proceso de dirección.*

*Para alcanzar la eficacia, las organizaciones necesitan ser generadas, organizadas, administradas y dirigidas, pensando en los objetivos que las justifican. En la industria, servicios públicos, comercios, hospitales, universidades y demás organizaciones formales, la eficacia con que las personas actúan para conseguir objetivos comunes depende de los recursos de quienes participan en ellas.*



## **1.5 Evolución histórica de las organizaciones**

*La concepción, administración y dirección de las organizaciones formales son el resultado de un proceso evolutivo a lo largo de la historia.*

### **1.5.1 Era prehistórica**

*Durante el periodo prehistórico (10.000- 9.000 AC) existieron ciertas formas de organización social aunque sin llegar a ser formal puesto que entonces no se concebía como tal. La voluntad de sobrevivir obligaba a mantener contactos con una población muy escasa y dispersa, hasta el punto de unir sus esfuerzos para la caza y la defensa contra los enemigos.*

*La liberación del hombre de su medio natural y la mejora de sus condiciones de vida favorecieron el aumento de población y el origen de pequeños poblados. Aparecen determinadas actividades como la agricultura y la ganadería que comienzan a organizarse con arreglo a primitivas divisiones del trabajo: labradores, artesanos, cazadores...*

### **1.5.2 Civilizaciones antiguas**

*En las civilizaciones antiguas, la agricultura constituye la principal fuente de riqueza. El estado toma cuerpo y se convierte en el organizador de la vida social.*

*Nuestra investigación nos lleva a descubrir como las primeras actividades administrativas se encuentran en la civilización sumeria de hace 5000 años. Los sacerdotes sumerios ya recogían y administraban bienes materiales (rebaños,*

cosechas...) de los que tenían que rendir cuentas (deudas pagadas.). La necesidad de un control administrativo dio lugar a la creación de un registro de las operaciones realizadas por los sacerdotes.

También en Egipto el faraón era el centro de la civilización mientras que los administradores gestionaban el territorio y defendían los intereses del poder central. Y mientras que cada administrador disponía de obreros a cuyo frente se ponía un jefe, la administración de las posiciones dispersas requerían de un gobierno descentralizado con controles centrales efectivos. Hoy en día, una grabación de esta información nos la proporciona los papiros egipcios los cuales reflejan la importancia de la gestión y administración y de la especialización en la organización total.

La civilización china también aportó al mundo de la organización el servicio de consejeros (asesoría) y la necesidad de un sistema de dirección general. Su Tsu (500 a. J.C.) según argumenta Phillips<sup>5</sup>, tratando sobre su organización señaló que, "cuando el general es débil y sin autoridad, cuando sus órdenes no son claras ni precisas donde no hay deberes fijos asignados a hombres y oficiales; una extrema desorganización será el resultado".

En otros aspectos como el reconocimiento otorgado a la importancia de la división del trabajo, o el papel que desempeña la música en el lugar de trabajo o el principio de universalidad de la administración entre otras cuestiones, son aportaciones heredadas de la antigua civilización griega de las que sigue dependiendo buena parte de las teorías actuales en la organización.

---

<sup>5</sup> Phillips, Th. P. (1955). "Roots of strategy". Harrisburg: Military Service Publishing Co.

*El elevado número de territorios y pueblos conquistados por el imperio romano les obligó a concentrar sus esfuerzos en la manera más efectiva de organizar y controlar su imperio. Una organización altamente centralizada no era adecuada para el hecho diferencial local, mientras una descentralización sin control podía ocasionar la deslealtad a Roma. En este caso utilizaron un sistema graduado de control central al objeto de estabilizar la autoridad centralizada.*

### **1.5.3 Edad Media. Preindustrialización**

*Tras la caída del Imperio Romano el mundo occidental entró en la Edad Media caracterizada en sus inicios por el caos económico social y político hasta que se estableció el nuevo orden: el feudalismo. En este periodo de casi 900 años se buscaba la protección del poderoso a cambio de la servidumbre y la pérdida de la propia libertad.*

*La organización del feudalismo se caracterizó por una fuerte jerarquía encabezada por un Rey o Emperador, dueño o señor de un territorio, donde la mayor parte de las tierras se repartían entre la alta nobleza a condición de desempeñar servicios militares o financieros en beneficio del rey. De igual modo estos vasallos tenían un acuerdo similar con sus propios vasallos continuando el proceso hasta el nivel más bajo: los siervos.*

*A nivel administrativo esta organización fuertemente jerarquizada aportó la idea de control y el interés común como una fuerza de la organización. Otra aportación fue el concepto de delegación de la autoridad.*

*Con la llegada de las cruzadas se abrieron nuevas rutas comerciales, con lo que se incrementó el interés por el comercio. Así el poder de la Iglesia declinó<sup>6</sup> y se entró en una nueva era, la del comercio preindustrializado.*

*Surgen prácticas administrativas en la manufacturación de galeras, armas y equipos, tales como los balances y comprobaciones, el inventariado y la gestión de almacenes, control de admisión y salarios de los trabajadores. Estas y otras prácticas dan cuenta del avance en el proceso administrativo de cara a una mayor productividad y una mayor eficacia.*

*Varios aspectos llaman en este sentido la atención. Como por ejemplo la administración que poseía el Arsenal de Venecia que se caracterizaba en aquella época por sus balances y comprobaciones. Una contabilidad que realizaba por partida doble y que retoma sus orígenes a finales del siglo XV. También se efectúa el pago de salarios al personal en función de los días trabajados y piezas acabadas.*

*La época de la preindustrialización se caracterizó por tres vertientes éticas según explica Wren<sup>7</sup>:*

*Desde la ética del mercado se estimuló la formulación de teorías comerciales y económicas. Gracias a ello surgen los conceptos de oferta y demanda y se fomentó la división del trabajo.*

---

<sup>6</sup> *La Iglesia había llegado a ser en esta época la mayor terrateniente de toda Europa y prestó un gran apoyo al sistema feudal". Luthans, F. Introducción a la administración: un enfoque de contingencias. México 1980. De. McGraw Hill.*

<sup>7</sup> *Wren, D.A. The evolution of management thought. 1972 Nueva York: Ronald.*

*La ética protestante también contribuyó a aumentar la actividad de los negocios y la administración desemboca en el espíritu del capitalismo y la empresa.*

*La ética de la libertad impulsada por Tomas Moro y Maquiavelo ponían en entredicho las creencias feudales de la época. El hombre es un ser libre sin servidumbre que debe ser gobernado por las leyes de la razón.*

#### **1.5.4 Industrialización**

*Antes del siglo XVIII, el sistema predominante en la civilización occidental se caracterizaba por la "industria doméstica" con un espectacular desarrollo de agrupaciones de artesanos asociados en gremios, quienes disponían de medios de producción propios y vendían directamente su producción.*

*La mecanización permitió el desarrollo de la producción en serie, así como nuevas vías a la organización de la empresa. Se elaboraron normas y procedimientos, aparecieron nociones de concentración, de organización disciplinada de la producción y de especialización, necesidad de sincronización de las operaciones y división del trabajo.*

*La revolución industrial trajo la decadencia en los conceptos provincianos de administración y mostró horizontes más amplios donde los administradores comenzaron la búsqueda de nuevas ideas para mejorar la manufactura y la administración.*

*Entre los pensadores de esta etapa destacan Adam Smith, Taylor, Gilbreth.<sup>8</sup> A finales del S XIX se amplían los horizontes de las organizaciones con el auge de los medios de transporte y de comunicación, lo que provoca una transformación en las posibilidades de intercambio, tanto de productos como de información.*

*A estas mejoras en los medios de transporte y comunicación hay que añadir otros factores como son la integración de las innovaciones en los procesos productivos, el incremento del tamaño de las empresas o los progresos en la automatización. Todos ellos unidos contribuyeron a desencadenar una verdadera explosión industrial.*

*Asimismo, se asiste a una nueva forma de concebir la organización de la empresa porque se separó las funciones de ejecución, planificación, control y decisión. Se estructura la empresa por funciones buscando optimizar la productividad basada en la realización de economías de escala y división del trabajo.*

*Como resumen de lo expuesto anteriormente, las necesidades de supervivencia en la era prehistórica hizo que grupos familiares y tribus unieran sus esfuerzos para auxiliarse en la caza y la defensa, de modo que mediante estas formas de organización se consiguió cumplir el objetivo básico de la supervivencia, lo que permitió una mayor liberalización del hombre de su medio natural, una mejora en las condiciones de vida y como consecuencia un aumento*

---

<sup>8</sup> *A. Smith, Taylor y Gilbreth. Destacan por su obra: "La riqueza de las naciones" Madrid, Alianza Editorial 1994. "Principles of scientific management" N.York 1911. "Le controle du gestion dans les organisations publiques". Paris 1980.*

de la población.

*Todo esta evolución provocada por los cambios sociales, técnicos y psicológicos, produjo una mayor demanda de recursos para poder satisfacer las demandas de la población, por lo que se optó por la diversificación y organización de las actividades que trae como consecuencia la necesidad de un sistema para gobernar y administrar al pueblo.*

*La competencia de los egipcios en la planificación y construcción era evidente, sin embargo la utilización de una forma descentralizada de organización para dirigir un imperio lo llevó a su propia extinción. De los hebreos cabe destacar la contribución a la teoría de la organización con el principio de excepción.*

*Y a la civilización china le debemos las técnicas empleadas en la selección del personal y el staff de la organización.*

*La dimensión del imperio romano, llevó a los gobernantes a descentralizar aunque con poco o ningún control. Estos errores motivados por una descentralización errónea se repiten durante las diferentes civilizaciones incluida la Edad Media con su sistema feudal.*

*Pero no olvidemos, que otros acontecimientos como el crecimiento de las ciudades dio un impulso nuevo a la organización que constituirá el preludio de la gran industria. Así, la revolución industrial y los viejos conceptos de administración, dejaron paso a la búsqueda de la consecución de objetivos y la eficacia en todas las operaciones.*

## **CAPÍTULO II**

### **LA EMPRESA**



## ÍNDICE

### Página

### CAPÍTULO II: LA EMPRESA.

2.1. - Concepto y teorías de la empresa .....	29
2.1.1.- Teoría neoclásica.....	30
2.1.2.- Teoría financiera .....	31
2.1.3.- Teoría social .....	31
2.1.4.- Teoría de los costes de transacción .....	32
2.1.5.- Teoría contractual .....	33
2.1.6.- Teoría de sistemas .....	34
2.2.- Tipos de empresa .....	38
2.2.1.- La empresa privada o mercantil .....	38
2.2.2.- La empresa pública .....	41
2.2.3.- La empresa social o cooperativa .....	42
2.3.-Estructura de la empresa. Modelos de organización.....	44
2.3.1.- Organización lineal.....	49
2.3.2.- Organización funcional.....	50
2.3.3.- Organización en línea y "Staff" .....	52
2.3.4.- Organización por comité.....	53
2.3.5.- Organización multidivisional.....	54
2.3.6.- Organización matricial.....	55
2.3.7.- Organización adhocrática.....	56

## **2. CAPITULO II: LA EMPRESA**

### **2.1 Concepto y teorías de la empresa**

*Se puede definir empresa como un conjunto de factores de producción coordinados, cuya función es producir y cuya finalidad viene determinada por el tipo de sistema económico en el que la misma se encuentre. En un sistema capitalista, la finalidad de la empresa es la obtención del máximo beneficio. En un sistema de economía dirigida el fin de la empresa es alcanzar los objetivos fijados en un plan de ámbito nacional, regional o local.*

*A lo largo de la historia han surgido una serie de conjuntos de principios, leyes y reglas que han servido de base para explicar el funcionamiento de la*

*empresa, desde sus procesos internos a su interacción con el entorno socioeconómico. A pesar de que la empresa es un elemento básico no existe una teoría global que tenga la plena aceptación de todos los elementos que participan en el mundo de la empresa.*

*A continuación describimos algunas de las más destacadas teorías del fenómeno empresarial.*

### **2.1.1 Teoría neoclásica**

*Esta teoría estuvo vigente en la segunda mitad del siglo XIX y en las primeras décadas del XX. En ella se considera a la empresa como un mecanismo que se sitúa entre los mercados de factores y los mercados de productos finales transformando "inputs" en "outputs". La función del empresario consiste en combinar los factores productivos y los productos terminados de modo que el beneficio de la empresa sea máximo<sup>9</sup>.*

*La teoría neoclásica aporta una teoría de mercados mas que una teoría de la empresa. Los precios de factores y productos los marca el mercado por lo que el empresario juega un papel muy limitado. Esta teoría considera a la empresa, mas que como una organización, un mecanismo que se autorregula dentro del sistema de mercado en el que está inmerso.*

---

<sup>9</sup> Puede consultarse en este sentido, algunas de las siguientes obras: Castañeda Chornet, J. "Lecciones de Tº Económica". Ed. Aguilar, Madrid 1962. Y Henderson, J.M. y Quandt, R.E. "Microeconomic Theory". Mc Graw. Hill. Ed. Ariel. Barcelona 1962.

### 2.1.2 Teoría financiera

*Bajo esta teoría, la empresa es considerada como una sucesión en el tiempo de proyectos de inversión y financiación. La empresa nace para hacer frente a una demanda que hay que descubrir o crear apoyándose en las técnicas de marketing.*

*Desde el punto de vista financiero la empresa se define como un conjunto de elementos de financiación e inversión en interacción dinámica y que se formaliza en el balance, la cuenta de resultados y el estado de origen y aplicación de fondos; se trata pues de un sistema de transformación de ahorro en capital productivo<sup>10</sup>. Se puede determinar por tanto, que en contraposición a la teoría neoclásica, donde la empresa es considerada como un mecanismo que transforma “inputs” en “outputs” inserto en el sistema sector real de la economía. La teoría financiera sin embargo considera a la empresa como un sistema inserto dentro del sistema financiero que transforma ahorro en capital productivo. Por lo tanto consideramos que estos dos enfoques no son excluyentes sino que son complementarios.*

### 2.1.3 Teoría social

*Según esta teoría la empresa no se limita únicamente a cumplir objetivos económicos-financieros, sino que incluye objetivos de carácter social, en beneficio de la sociedad en general. En principio esta teoría parece querer atribuir funciones a la empresa que competen a los poderes públicos; no*

---

<sup>10</sup> Suárez Suárez, A. “Curso de Economía de la Empresa”. Ed. Pirámide. Madrid 1992. Pág. 47-48.

*obstante para muchos autores<sup>11</sup> la principal responsabilidad social de la empresa es la de obtener el máximo beneficio que será repartido entre los diferentes estamentos que forman el entramado económico social.*

#### **2.1.4 Teoría de los costes de transacción**

*Según las teorías clásicas, el mercado es un mecanismo general de coordinación de la actividad económica determinado mediante la ley de la oferta y la demanda así como el precio de bienes y servicios producidos.*

*El autor R.H Coase<sup>12</sup> sentó las bases de una nueva teoría de la empresa, primeramente en su artículo sobre “La naturaleza de la empresa” publicada en 1937 y fundamentalmente con el artículo publicado en 1960 “El Problema del coste social”. Para Coase, la razón de ser de la empresa se halla, en que existen costes derivados de la utilización del sistema de precios, como son las negociaciones y los contratos necesarios para realizar transacciones.*

*La empresa surge, debido a que en muchas ocasiones resulta más barato organizar transacciones o actividades por medio de la empresa que a través del mercado. Esto no quiere decir que la empresa no sustituye al mercado como mecanismo de asignación, sino que lo reemplaza en aquellas actividades donde es más eficiente.*

---

<sup>11</sup> *Ibidem.* Pág. 50.

<sup>12</sup> *R.H.Coase: The nature of the firm, vol. 4, nº 16 noviembre 1937, págs. 386-905. Este trabajo se halla recogido en el libro de lecturas de G.I. Stügler y K.E.Building: Readings in price theory, Richard D.Irviwin, Chicago, 1952. Traducción en español en “Curso de economía de la empresa”, Ed. Pirámide 1992. Págs.50-51.*

### **2.1.5 Teoría contractual**

*La economía de mercado se halla estrechamente ligada al régimen de propiedad privada de los medios de producción.*

*Un “input” es de uso privado cuando su propietario tiene el derecho exclusivo y excluyente a decidir sus posibles usos. De esta manera la empresa surge cuando los propietarios de los inputs ceden mediante contrato parte de los derechos a un agente, quien asume la responsabilidad de dirigir y controlar el proceso productivo. Es decir la empresa nace como consecuencia de un trato contractual entre los propietarios de los inputs. De aquí, como bien señala Steven N.S. Cheng; “No es completamente correcto decir que la empresa reemplaza al mercado. Más bien un tipo de contrato reemplaza a otro tipo”.<sup>13</sup>*

*En un nivel superior de los tratos contractuales se hallan las leyes mercantiles, laborales, fiscales y financieras que condicionan el comportamiento de la empresa y en donde se define un determinado concepto de empresa.*

*Este concepto jurídico de empresa no siempre coincide con el concepto económico, lo que provoca inconvenientes en la asignación de los recursos económicos. Como ejemplo que ilustra el caso podemos señalar ejemplos de absorción o fusión de compañías, jurídicamente se habla de una única empresa, sin embargo desde el punto de vista económico, si se entiende como empresa una unidad de dirección o planificación, hablamos de grupos de empresas o sociedades.*

---

<sup>13</sup> Cheng N.S. Steven. *“The contractual nature of the firm”*, Journal of law and economics, vol. XXV. Abril 1983, pág.10.

*Como conclusión final: La línea que separa empresa y mercado es imprecisa y cambiante. La experiencia demuestra que la empresa ha reemplazado al mercado en actividades nuevas y poco estructuradas. La empresa surge para hacer lo que el mercado no puede hacer en un principio debido a sus propias limitaciones. A su vez la empresa rehace al mercado desde el momento que las nuevas actividades van siendo normalizadas, van siendo transferidas al mercado. La empresa deshace el mercado cuando su crecimiento responde a una estrategia de dominación y no de eficiencia.*

#### **2.1.6 Teoría de sistemas**

*La Teoría General de los sistemas tiene su origen en una serie de investigaciones que fueron llevadas a cabo en los años treinta y su mayor desarrollo tuvo lugar en los años que siguieron a la Segunda Guerra Mundial alcanzando su punto máximo en la década de los años cincuenta con las investigaciones del biólogo alemán Ludwing von Bertalanfy<sup>14</sup>, que ejercieron gran influencia en el desarrollo de esta. La noción básica de esta teoría parte del concepto de sistema, definiéndose como un conjunto de elementos relacionados de algún modo o en interacción dinámica.*

*Todo sistema se puede descomponer a otros denominados subsistemas, que pueden considerarse nuevamente como sistemas.*

---

<sup>14</sup> Von Bertalanfy en "Teoría general de sistemas", en *General Systems I*, 1956, señala: "Sin embargo, encontramos sistemas que por su naturaleza y definición misma no son sistemas cerrados. Se mantienen en un continuo influjo o reflujo, fabricando y eliminando componentes, nunca estando en un estado de equilibrio químico o termodinámico, mientras se encuadran vivos, sino manteniéndose en un estado constante que está lejos de ser el definitivo.

*Por lo tanto el sistema empresa es un subsistema del sistema económico nacional y éste del internacional.*

*Las características principales que integran un sistema son las siguientes:*

- a) La globalidad o interacción existente entre todos sus elementos implica que cualquier fenómeno que afecte a alguno de sus elementos repercutirá a su vez en todo el sistema.*
- b) La homeóstasis o carácter adaptativo de los sistemas conlleva la autorregulación o autocontrol de los mismos.*
- c) La finalidad de todo sistema se encuentra orientado a la realización de unos cometidos o fines.*

*En este orden podemos hacer otra clasificación en cuanto a considerar a los sistemas como abiertos o cerrados según su interacción con el entorno.*

*La empresa considerada normalmente como sistema abierto es aquella que se encuentra en permanente interacción con el marco socioeconómico del que recibe “inputs”, que son sometidos a procesos de transformación, y al que entrega “outputs”(Figura 2.1).*



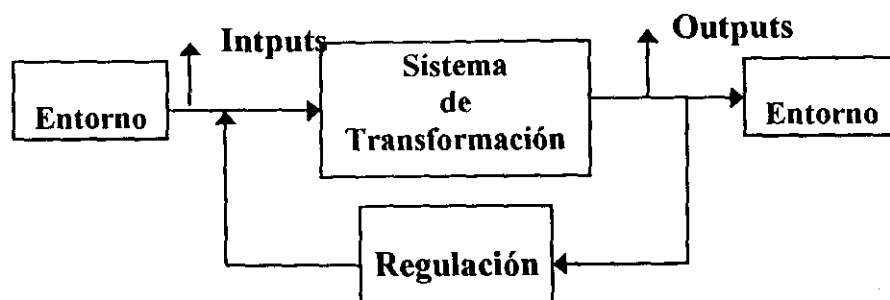


Figura 2.1. El enfoque de la Teoría de Sistemas (Fuente: A. Suárez en "Curso de economía de la empresa")

*Para poder cumplir su finalidad, la empresa precisa de un sistema de control que le permita alcanzar los objetivos propuestos. Según la teoría general de sistemas este mecanismo de control denominado "feed back" o "retroalimentación", permite que cuando los resultados producidos no cumplen unos objetivos predeterminados, se actúa sobre los "inputs" para reconducir al sistema a la situación deseada.*

*Se podrá decir entonces que la empresa tiende a ser un procesador abierto y como la mayoría de estos sistemas abiertos tienen fronteras que son parcialmente permeables, lo que permite ciertas magnitudes de algún tipo de insumos materiales, de energía con el medio, etc. por la tendencia que tiene la organización a ser un sistema social. Consideramos en este sentido, que la empresa responde a un sistema procesador abierto y regulado.<sup>15</sup>*

*Asimismo en el sistema empresa compuesto por varios subsistemas muy relacionados entre sí, será diferente según la forma de agrupar las diferentes funciones, actividades y operaciones.*

---

<sup>15</sup> Suárez Suárez, A. "Curso de economía de la Empresa". Ed. Pirámide, Madrid 1992. Págs. 30-31.

*En este sentido, se pueden distinguir subsistemas tales como: aprovisionamiento, producción, personal, comercialización, financiero y administración, entre otros.*

## **2.2 Tipos de empresa.**

*La clasificación de la empresa atiende a diferentes criterios; según sea su tamaño las empresas se dividen en grandes, medianas y pequeñas; según la actividad existen tantos tipos de empresas como ramas de actividad económica existen. En este apartado nos vamos a centrar en los tipos de empresas existentes en función de la titularidad del capital social. Atendiendo a este criterio las empresas se clasifican en tres grandes grupos:*<sup>16</sup>

- a) Empresas privadas, cuyo capital es propiedad de particulares tanto personas físicas como jurídicas.*
- b) Empresas públicas, cuyo capital es propiedad del Estado en sus diferentes instituciones.*
- c) Empresas sociales o cooperativas, cuyo capital es propiedad de los trabajadores*

### **2.2.1 La empresa privada o mercantil**

*La empresa mercantil puede definirse como un conjunto de actividades realizadas por el empresario para la producción e intercambio de bienes y servicios con el objeto de obtener un beneficio satisfactorio. Para alcanzar este objetivo, el empresario necesita disponer de unos “inputs” productivos, como son los inmuebles, maquinaria o materias primas, así como de recursos humanos que deben estar disponibles en el momento que han de incorporarse al proceso productivo a fin de obtener los “ouputs” o productos terminados demandados*

---

<sup>16</sup> *Ibidem. Pág. 26.*

*por los clientes.*

*Por tanto las funciones básicas de la empresa son:*

- a) Aprovisionamiento*
- b) Producción, en el que se incluye el diseño, la ejecución y acabado del producto*
- c) Distribución comercial*
- d) Gestión de Personal*
- e) Investigación y desarrollo tecnológico*
- f) Financiera*

*Entre todas las funciones citadas anteriormente, conviene destacar la financiera como una de las principales, tanto en su vertiente de aprovisionamiento de capital como en su faceta de inversión. Para el funcionamiento de la empresa, el empresario necesita disponer tanto de recursos financieros que le permitan adquirir los diferentes “inputs” productivos, así como hacer frente a los salarios del personal y demás gastos generales.*

*Gran parte de esos recursos financieros es aportada por el empresario y el resto de los socios formando el denominado Capital Social. Otra parte es obtenida del mercado financiero en forma de créditos, mientras que el resto de los recursos son generados por las ventas. Para alcanzar el equilibrio financiero y los ingresos anuales por ventas han de cubrir el pago de los gastos corrientes del ejercicio, amortizar la parte del capital productivo consumida y pagar los intereses de los préstamos.*

*Además es fundamental que, una vez pagados los correspondientes impuestos, la actividad de la empresa genere un remanente de capital que permita remunerar convenientemente el capital propio y el del empresario.*

*Como podemos comprobar la empresa no está constituida sólo como un conjunto de factores productivos y financieros interrelacionados, sino que la empresa precisa además de una estructura organizativa que fije las diferentes funciones y responsabilidades de las personas o grupos de personas que componen su capital humano.*

*El diseño de este sistema organizativo es realizado por el empresario y/o equipo directivo quien además define objetivos y adopta decisiones operativas que son ejecutadas conforme a planes previamente elaborados.*

*Los diferentes recursos y actividades de una empresa no pueden ser coordinados sin una estructura organizativa que sirva de referencia a las diferentes áreas o niveles jerárquicos de la organización, en función de la información generada en el interior o exterior de la empresa.*

*Para tomar todas estas decisiones se necesita disponer de información sobre la empresa en cuestión. En la pequeña y mediana empresa, es el empresario o unos pocos directivos "Top Management", los que realizan la recogida y el procesamiento de la información de las diferentes áreas funcionales de la empresa, así como la toma de decisiones. Sin embargo, en una estructura descentralizada, como las organizaciones multidivisionales, las funciones anteriores se delegan en los niveles inferiores de la empresa. La alta dirección "Top Management", se reserva y centraliza la información de las decisiones tomadas por las diferentes áreas, lo que le permite evaluar la eficacia del funcionamiento de éstas, tomando las consiguientes medidas correctoras.*

### **2.2.2 La empresa pública.**

*En este otro tipo de empresa la totalidad o la mayor parte de su capital social es propiedad del Estado. La creación de este tipo de empresas ha respondido a diferentes criterios en función del momento o del país en el que han sido creadas.*

*En este sentido, existen empresas públicas surgidas para corregir las deficiencias del mercado como son las empresas productoras de bienes y servicios públicos básicos, en los que no se puede aplicar el principio de exclusión, mientras existen otras empresas públicas dentro de mercados considerados monopolios naturales.*

*Además de este tipo de empresas públicas que suministran bienes y servicios que no podrían ser explotados en régimen de empresa privada, existen empresas públicas que compiten con la empresa privada y cuyo origen atiende a múltiples motivos tales como: suplir o estimular la iniciativa privada, frenar la entrada de empresas extranjeras, motivaciones ideológicas, promover el desarrollo de actividades de alto nivel tecnológico, etc.*

*Como podemos comprobar la consecución del máximo beneficio no es el objetivo principal de la empresa pública, sino que otros fines de estas empresas se identifican inmediatamente con el sector público: eficiencia asignativa, estabilidad y pleno empleo, crecimiento económico y distribución de la renta. No obstante conviene resaltar que la consecución del máximo beneficio como norma de rentabilidad, no debe desligarse de la gestión de ninguna empresa ni pública, ni privada. Pero como hemos citado, en la empresa pública, la obtención del máximo beneficio es un objetivo intermedio al servicio de objetivos de orden superior que viene marcados por la clase política dirigente en ese momento. Así*

*una empresa pública puede ser eficiente aunque tenga pérdidas moderadas, siempre que los objetivos de orden superior se hayan cumplido.*

*Como conclusión, la empresa pública es por tanto una organización productiva con las siguientes peculiaridades que la distinguen:*

- a) La mayoría del capital social es propiedad pública o aún siendo minoritario, los poderes públicos ostentan el control.*
- b) Buscan alcanzar fines públicos junto a objetivos de mercado, aunque éstos últimos están supeditados a los primeros.*
- c) Tienen un mayor número de restricciones que la empresa privada, ya que a las propias del mercado hay que sumar las restricciones derivadas de la intervención pública con el objeto de cumplir los fines públicos para los que han sido creadas.*

### **2.2.3 La empresa social o cooperativa.**

*Este otro tipo de empresa se forma a través de una comunidad de personas asociadas para realizar actividades de tipo económico. Su finalidad última no es la obtención del máximo beneficio sino la defensa de los intereses de sus miembros.*

*Las características más importantes que definen a una empresa cooperativa son las siguientes:*

- a) Las personas que dirigen la empresa son elegidas democráticamente.*
- b) No existen socios capitalistas. El capital propio o fondo social es aportado por los propios trabajadores.*

c) *Frente a la competencia dura, la cooperativa promueve la cooperación.*

d) *No existe el principio de máximo beneficio y la renta obtenida se convierte en renta social.*

*Como ejemplo de este tipo de empresa conviene destacar las cooperativas industriales o cooperativas obreras de producción donde son los propios trabajadores quienes realizan funciones empresariales aportando el capital inicial y asumiendo la responsabilidad del proceso productivo o de servicios. Las cooperativas industriales compiten en el libre mercado con el riesgo empresarial de cualquier otra empresa.*

*Sin embargo, este tipo de empresas han conseguido un escaso éxito. Principalmente puede deberse a las siguientes causas:*

a) *Dificultad de reunir capitales suficientes con las aportaciones de los propios socios, lo que hace que este tipo de empresas se ubiquen en sectores marginales de la economía.*

b) *Dificultad para hacer prevalecer la autoridad y la disciplina.*

c) *En las cooperativas de producción prósperas se tiende a introducir trabajadores asalariados con el fin de aumentar el rendimiento a repartir entre los socios, lo que supone una adulteración de la propia definición de cooperativa y que conlleva antes o después a la destrucción de la misma.*

*Como diferencias principales entre los tres tipos de empresas, reseñados anteriormente, cabe destacar los siguientes: En una empresa privada o capitalista predomina el interés privado, en una empresa pública el interés general y en la empresa cooperativa el interés comunal de sus miembros o asociados.*



### **2.3 Estructura de la empresa. Modelos de organización**

*Hasta ahora se ha definido a la empresa desde varios puntos de vista con diferentes grados de generalidad. A la hora de introducirnos en la estructura de la empresa conviene recordar la definición que considera a la empresa como "un sistema de coordinación central; una unidad de dirección o planificación".*

*Las diferentes unidades del sistema empresa no pueden ser coordinadas para la consecución del objetivo principal sin un esquema de referencia por el que se disponga el modo, lugar, tiempo y personas que realizarán las actividades.*

*Es el factor trabajo con su capacidad, formación y poder quien da vida a la empresa, por tanto planificar una empresa implica organizar el factor trabajo, asignando a cada persona la función y el tiempo adecuado para realizar sus diferentes tareas.*

*Fueron Henry Fayol<sup>17</sup> junto con Frederic Taylor<sup>18</sup> a principios del siglo XX, quienes sentaron las bases de la moderna administración de empresas, introduciendo las fases o conceptos que deben regir el funcionamiento de una empresa: PREVER, ORGANIZAR, DIRIGIR, COORDINAR y CONTROLAR.*

*La empresa debe disponer de una estructura organizativa que delimite los derechos y deberes de las personas dependiendo de su capacidad, especialización y grado de responsabilidad. Esta estructura debe diseñarse para*

---

<sup>17</sup> Fayol Henry. "Administración Industrial y General". Publicada en 1916 y escrita en francés.

<sup>18</sup> Taylor W. Frederic. "Principios de la Administración Científica". Publicada en 1911 en lengua inglesa.

*responder al necesario acoplamiento entre recursos materiales y humanos que permita llevar a la empresa a la consecución de sus objetivos.*

*La estructura de la organización la determina la forma en que se ha procedido a realizar la división del trabajo y el sistema de coordinación utilizado.*

*En el proceso de agrupación de unidades se sigue una trayectoria ascendente situando a un determinado número de personas bajo la dependencia de un jefe, entendiendo como tal, a aquella persona que tiene la facultad de supervisar a otras personas, dar órdenes para que el trabajo se realice según normas o especificaciones y la posibilidad de tomar decisiones que guíen las acciones de sus subordinados.*

*Los mandos de primer nivel se agrupan en unidades de segundo orden coordinados por un mando de nivel superior, y así sucesivamente hasta alcanzar el nivel más alto de la organización en el que se encuentra el presidente o director general.*

*Mediante el sistema de agrupación de unidades se configura la "jerarquía de la organización" y su sistema de autoridad formal. La agrupación de unidades aumenta la cohesión entre los miembros de cada unidad, estimula su adaptación y facilita la coordinación.*

*Las diferentes unidades no están aisladas sino que se intercambian flujos de información tanto en sentido ascendente como descendente.*

*A destacar como algo curioso es que en toda empresa opera con menor o*

*mayor intensidad la denominada “organización informal”, basada en las relaciones interpersonales de los empleados tanto dentro como fuera de la empresa. Estas relaciones inciden en la adopción de decisiones dentro de la empresa no previstas en el organigrama ni en sus reglamentos.*

*Los criterios utilizados para agrupar las actividades en el seno de la empresa dependen por tanto de los objetivos y de la naturaleza de su actividad productiva, de la formación o especialización del personal, de la estabilidad del mercado donde está inmersa la empresa o del tamaño de la empresa, etc.*

*Una de las unidades organizativas resultante del proceso de agrupación de actividades es el departamento. La agrupación de unidades o las actividades realizadas por ellas, se produce en dos direcciones: vertical y horizontal dando lugar a lo que se conoce por “jerarquía de la organización” en la diferenciación vertical y la “departamentalización” en la diferenciación horizontal.*

*Cuando se agrupan actividades según las funciones dentro de la empresa se obtiene la departamentalización funcional, correspondiendo el nombre y contenido de los diferentes departamentos con los de sus funciones básicas: aprovisionamiento, producción, ventas, recursos humanos, contabilidad, financiación, investigación y desarrollo, etc.*

*Los objetivos de los diferentes departamentos son subjetivos de las unidades de nivel superior, y estos últimos subobjetivos a su vez del objetivo general de la empresa.*

*Las relaciones de dependencia formal entre las diferentes unidades y la composición de las mismas se representa en un diagrama denominado “Organigrama”. En el se recogen las relaciones de dependencia jerárquica*

*incluyendo las relaciones de dependencia horizontal y las colaterales según el modelo de organización adoptado, no obstante conviene destacar que un organigrama es una representación simplificada de la estructura de la organización.*

*Los dos parámetros fundamentales que determinan la estructura del organigrama son, el ámbito de control o número de personas que dependen de un supervisor y la longitud de la cadena de mando o número de niveles jerárquicos.*

*Una organización se dice que es “alta” o “muy jerarquizada”, cuando el ámbito de control es pequeño y la longitud de la cadena es grande. Por el contrario se dice que una organización es “baja” o plana cuando el ámbito de control es elevado y la longitud de la cadena es reducida. Estos tipos de organizaciones están muy relacionados con los conceptos de centralización y descentralización.*

*Cuando el ámbito de control es elevado, la acción directora y supervisora del jefe se limita a los aspectos más esenciales del trabajo de sus subordinados, disponiendo éstos de mayor autonomía y libertad de acción. Sin embargo, cuando el ámbito de control es reducido la acción directora y supervisora del jefe es más estrecha.*

*Se dice además que una estructura organizativa está muy centralizada, cuando el poder de decisión lo tienen un pequeño número de directivos situados en el nivel superior del organigrama. Por el contrario, una estructura está descentralizada cuando el poder de decisión se reparte entre los diferentes mandos ubicados en los diferentes niveles. En la mayoría de los casos, el poder de decisión de determinadas áreas de la organización está muy centralizado y*

*muy descentralizado en las restantes.*

*La forma más eficaz de asegurar la coordinación de la toma de decisiones es mediante la centralización, ahora bien cuando el tamaño y complejidad de la empresa aumentan la alta dirección tiene que delegar su poder de decisión en los mandos intermedios ya que la centralización llevaría a paralizar el desarrollo y crecimiento de la empresa.*

*Por otro lado una descentralización total supone la negación del concepto de organización lo que supondría su desaparición en el tiempo.*

*En determinadas organizaciones muy centralizadas, es necesario la descentralización debido a que la alta dirección ni tiene la información ni los conocimientos apropiados para alcanzar los objetivos marcados por la empresa. La información, en su mayor parte, entra en la empresa por los niveles bajos y medios del organigrama, que son los más cercanos a los problemas reales y al entorno externo de la empresa.*

*A continuación se muestran los modelos generales de las estructuras organizativas básicas presentes en la gran mayoría de las empresas. A destacar que en la práctica, las empresas utilizan en la organización de las diferentes unidades que la componen, modelos organizativos diferentes o combinaciones de diferentes modelos.*

### 2.3.1 Organización lineal.

*Es la definición más antigua y simple que se conoce y es la preferida por Max Weber<sup>19</sup> y Henry Fayol<sup>20</sup> y responde a dos principios básicos: Unidad de mando y Disciplina. Principios que ejercen la autoridad y la comunicación desde los niveles más altos a los más bajos.*

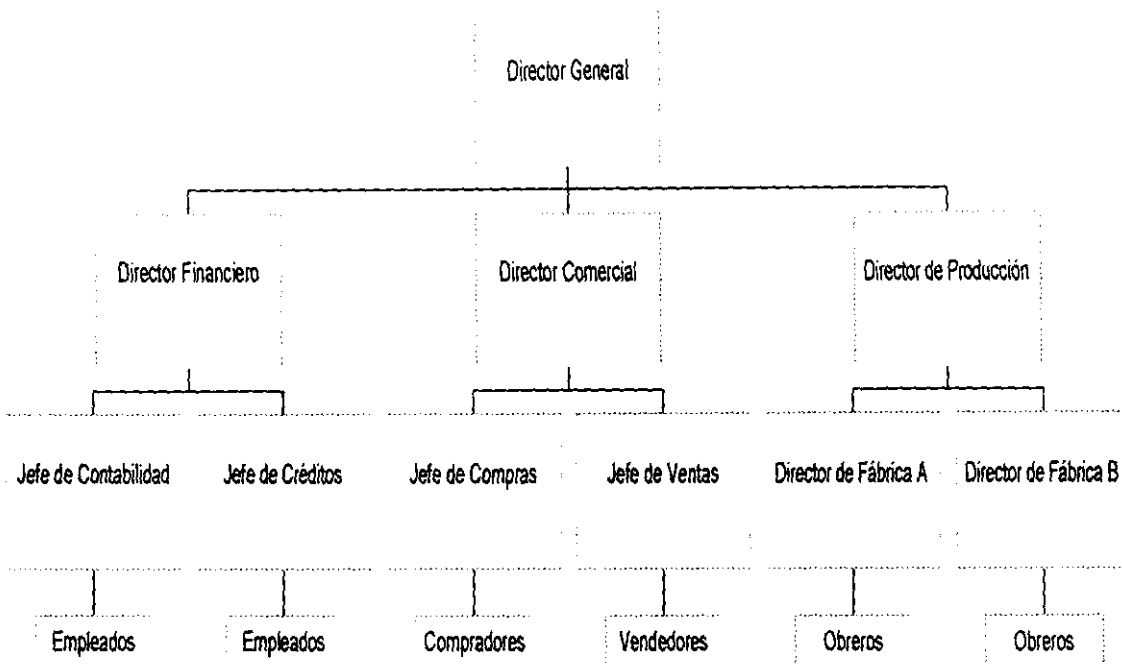
*Lo que quiere decir que cada supervisor o jefe tiene a su cargo un número de personas del que dependen en exclusiva. Y cada uno de las cuales tiene a su vez a su cargo a un determinado número de personas del nivel inferior, y así sucesivamente hasta llegar a la base del organigrama. Cada empleado o jefe intermedio reporta a su vez en su jefe del escalón superior, todos los resultados y contingencias de su trabajo.*

*Este tipo de organización (Figura 2.2) utilizado en la mayoría de las pequeñas y medianas empresas tiene como mayor inconveniente la concentración de un excesivo trabajo en los directivos de alto nivel. Quienes están obligados a tener conocimiento de demasiados detalles, lo que a veces impide que se dediquen al diseño de estrategias y políticas empresariales que es su principal cometido. En unidades de mayor tamaño este modelo conlleva a la burocratización de la empresa. Asimismo, la acumulación de autoridad por parte de unos pocos les hace imprescindibles para la organización por lo que su salida de la empresa puede ocasionar graves perjuicios a ésta.*

---

<sup>19</sup> Weber, M.. *"Economía y Sociedad"*, Méjico 1922. Fondo de Cultura Económica.

<sup>20</sup> Fayol, Henry. *"Administration Industrielle et generale"*, Londres 1916. Traducción en español: *Administración Industrial y General*. Buenos Aires: El Ateneo.



**Figura 2.2. Modelo de Organización Lineal (Fuente: A.Suárez Suárez en “Curso de economía de la empresa”)**

### **2.3.2 Organización funcional.**

*Se caracteriza por la inclusión de especialistas en los diferentes niveles de la estructura jerárquica. Cada una de estas personas concentran su actividad en un tipo muy concreto de trabajo donde pueden aplicar sus conocimientos especializados.*

*Este es un tipo de organización ideada también por F.W.Taylor<sup>21</sup>. Con este modelo de organización, cada mando intermedio de un determinado nivel es*

---

<sup>21</sup> Taylor F.W. “*Principles of Scientific Management*.” Nueva York. 1911. Traducción al español: *Principios de la administración científica*. Buenos Aires: El Ateneo.

*responsable ante varios supervisores de nivel superior de cada una de las partes de su trabajo sobre las cuales aquellos tienen competencia. La ventaja de este modelo estriba en que al disponer que cada función o actividad la realice un especialista, se obtienen las máximas ventajas de la división del trabajo.*

*El principal inconveniente de este modelo, viene motivado por los conflictos que se originan ante el hecho de que un empleado deba seguir instrucciones u ordenes de varios jefes*

*El organigrama de la figura 2.3 corresponde a un tipo de modelo en el que un empleado tiene que seguir las instrucciones u órdenes de varios jefes o supervisores, lo que puede ser motivo de conflicto y de ahí que este sea un modelo de organización poco recomendado.*

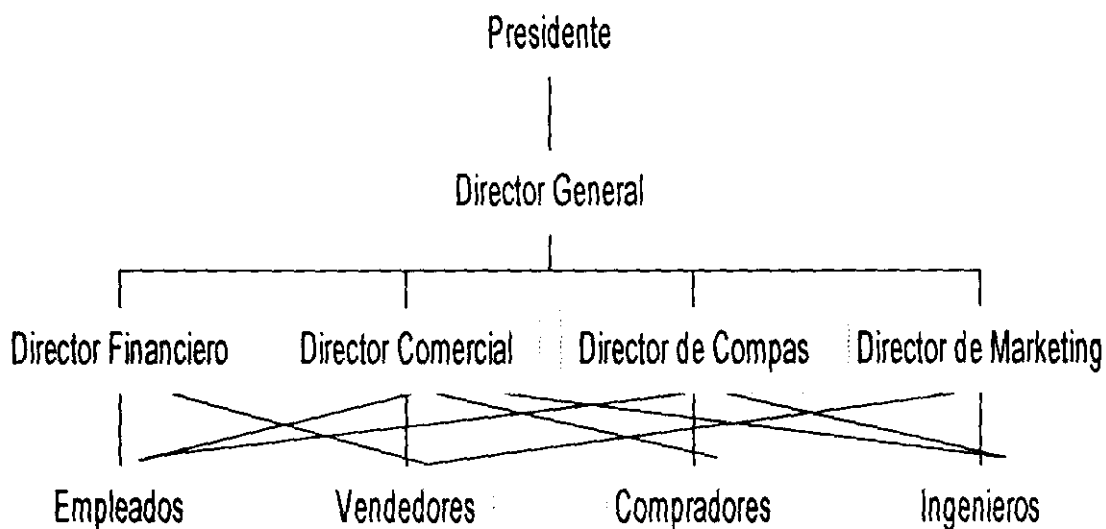


Figura 2.3: Modelo de Organización Funcional. (Fuente: A. Suárez Suárez en “Curso de economía de la empresa”).



### 2.3.3 Organización en línea y “Staff”

*Con este tipo de modelo se pretende utilizar las ventajas de las organizaciones lineal y funcional.*

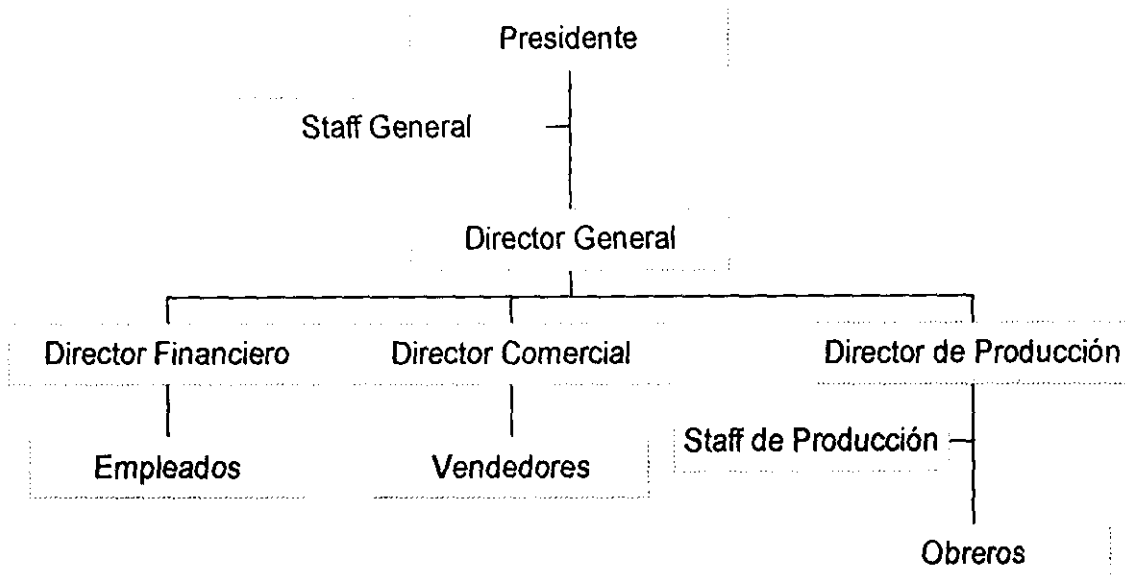
*En este tipo de organización el Director General o los ejecutivos de alto nivel, disponen de un grupo de especialistas o asesores “Staff”, que no tienen autoridad directa sobre ningún empleado de la empresa.*

*Su labor es de asesoramiento o de apoyo técnico de la alta dirección o de otros responsables de nivel inferior de la línea de mando de que dependa, y la de dar respuesta a los problemas que para sus estudios les proponga la dirección. Pueden existir tantos “Staffs” como niveles hay en la cadena de mando.*

*Como desventaja de este modelo de organización se encuentra la posibilidad de conflictos entre la autoridad técnica y la autoridad formal a la hora de la toma de decisiones.*

*No obstante este tipo de organización es la más utilizada en el mundo empresarial.*

*Este modelo (figura 2.4) es el más utilizado por la mayoría de las organizaciones contemporáneas y por las empresas consultadas para la realización de este trabajo.*



**Figura 2.4: Modelo de Organización en Línea y Staff. (Fuente: A. Suárez Suárez en “Curso de economía de la empresa”)**

#### **2.3.4 Organización por comité**

*En este modelo las decisiones se toman de forma colegiada. Entre sus ventajas figuran: la aceptabilidad de las decisiones, la participación en las decisiones de miembros relevantes de la organización, y decisiones menos subjetivas.*

*Como inconvenientes cabe señalar los de pérdida de tiempo en los debates, la evasión de responsabilidades, la posibilidad de que un grupo dominante imponga su voluntad provocando rupturas en el comité, o elección de alternativas no óptimas en soluciones de compromiso.*

*En su acepción pura, este tipo de organización no es utilizado normalmente en el mundo de la empresa, sin embargo suele utilizarse combinada con la organización en línea y staff.*

### 2.3.5 Organización multidivisional

*Modelo aplicable a los conglomerados empresariales o a las corporaciones multinacionales.<sup>22</sup> En este tipo de empresas descentralizadas, los cuadros ejercen sus funciones en cuatro niveles diferentes:*

- a) En la cúspide en donde se encuentra la Dirección General, los cuadros coordinan y planifican los objetivos y políticas de la empresa, repartiendo los recursos entre un cierto número de divisiones con un alto nivel de autonomía.*
- b) Cada división es responsable de un producto determinado que representa a la empresa en una región determinada. La dirección de estas divisiones administra un cierto número de departamentos, que tienen cada uno la responsabilidad de una de las actividades de la sociedad.*
- c) Los jefes de departamento coordinan y planifican a su vez las actividades de un número determinado de unidades operacionales.*
- d) En la base de la pirámide, cada unidad operacional dirige una fábrica y es responsable de ventas en una región o da un servicio financiero.*

*En resumen, de abajo a arriba, los cuatro niveles administrativos de una gran empresa multidivisional son: las unidades operacionales, las direcciones departamentales, las direcciones de división y la dirección general.*

---

<sup>22</sup> *Estudio histórico de mayor reconocimiento académico es el realizado por el profesor Harvard Alfred D. Chaudler en dos importantes obras: "Estrategia y estructura", publicada en 1962, y "La mano invisible", publicada en 1977. Harvard University Press.*

*En estas empresas los escalones más altos se ocupan de las decisiones estratégicas a largo plazo, mientras que las decisiones de las operaciones cotidianas son competencia de los mandos de los niveles inferiores. Los responsables de la dirección general tienen que coordinar y planificar el empleo de los recursos de la empresa, fijar la tasa de expansión y el reparto entre las diferentes divisiones.*

*Los hombres claves de una empresa son los que reparten los recursos, que desempeñan una función vital en la economía y son los llamados empresarios. Los managers son los hombres que coordinan, arbitran y planifican en función de los medios acordados por los empresarios.*

*El tipo de organización multidivisional, tiene su origen en las grandes industrias de EE.UU y se considera apropiada para empresas multinacionales y grandes corporaciones. Poco a poco este tipo de organización se ha ido introduciendo paulatinamente en la UE y en Japón.*

#### **2.3.6 Organización matricial.**

*Todas las empresas en su proceso de desarrollo y crecimiento, tienen que adaptar sus estructuras organizativas o introducir formas nuevas que sustituyan a las anteriores. Como señala R. Galbraith<sup>23</sup>, "con el sistema matricial se intenta aprovechar las ventajas de ambos sistemas". Pero al hacerlo la organización establece una estructura de doble autoridad y como consecuencia*

---

<sup>23</sup> Galbraith, J.R. "Matrix organization designs. How to combine functional and project forms", Business Horizons, 1971. Págs. 29-40.

*la estructura matricial sacrifica el principio de unidad de mando*<sup>24</sup>

*La estructura matricial surge para aprovechar las ventajas de los modelos de organización funcional y de organización basada en proyectos. Con este sistema, la organización no elige un criterio de agrupación a expensas del otro, sino que recurre a ambos, lo que implica que la organización establece una estructura de autoridad doble por lo que la estructura matricial sacrifica el principio de unidad de mando.*

### **2.3.7 Organización adhocrática**

*Ninguno de los modelos de organización analizados anteriormente permiten dar respuesta satisfactoriamente a los problemas que se presentan en una empresa con una estructura medianamente compleja. La empresa es un sistema social abierto que se relaciona con un medio externo cambiante.*

*En este medio las empresas pueden ser relativamente permanentes, pero cuando los cambios del entorno se aceleran, las formas tradicionales de organización resultan inadecuadas a las nuevas condiciones.*

*Para resolver esta nueva problemática, la organización dispone de expertos de carácter multidisciplinar que forman grupos de trabajo "ad hoc" para resolver proyectos o problemas concretos*<sup>25</sup>.

*En una estructura de tipo adhocrático, el principio de la unidad de mando*

---

<sup>24</sup> Mintzberg, H. *"La estructuración de las organizaciones"*. Ed. Ariel. Barcelona 1988. Pág. 205.

<sup>25</sup> Toffler, A. *"El shock del futuro"*. Ed. Plaza & Janes. Barcelona 1971. Pág. 171.

*se halla muy disperso, siendo su principal mecanismo de coordinación los agentes de enlace.*

*En este modelo la red estructural de autoridad, comunicación y control se halla poco definida o está cambiando permanentemente.*

*La adhocrácia supone un paso hacia delante en el camino de flexibilización de las estructuras organizativas de la empresa.*

### **CAPÍTULO III**

## **TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA**

## ÍNDICE

### Página

### CAPÍTULO III.- TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA

3.1.-El proceso genérico de la comunicación.....	60
3.2.-Tipología de la comunicación en las organizaciones.....	68
3.2.1.- Primera tipología.....	68
3.2.2.- Segunda tipología.....	72
3.2.3.- Tercera tipología.....	74
3.2.4.- Cuarta tipología.....	77
3.3.-Introducción al estudio de la comunicación organizacional.....	79
3.4.-La comunicación organizacional como nueva disciplina de estudio.....	86
3.5.-Antecedentes históricos de lo que pudo denominarse comunicación organizacional.....	92
3.6.-Modelos de comunicación en las organizaciones.....	96
3.6.1.-Los modelos lineales en las organizaciones.....	98
3.6.2.-Los modelos circulares en las organizaciones.....	100
3.6.3.-Comparación entre modelos lineales y circulares.....	101
3.7.-El estudio de la comunicación de retorno en las organizaciones.....	104



### **3. CAPÍTULO III: TIPOLOGÍA DE LOS PROCESOS DE COMUNICACIÓN EN LA EMPRESA**

#### **3.1 El proceso genérico de la comunicación**

*La trascendencia de la comunicación está fundamentada en la multitud de estudios que sobre el tema ya existen. Por lo que nuestra investigación solamente se referirá a ella para aproximarnos a ese nexo de unión que existe entre la empresa, organización o compañía y la comunicación de la vida misma. Por ello partimos de unos conceptos generales que pondrán los pilares de esta investigación.*

*Basándonos en la etimología del término la palabra comunicación proviene*

*del latín communis; común. Al comunicarnos pretendemos establecer algo “en común”. Tratamos de compartir alguna información, idea, sentimiento o actitud.*

*En este sentido, podemos deducir que la comunicación podría abarcar la vida social, económica, etc., ya que las relaciones sociales lo que implican son vínculos entre individuos. La esencia de la comunicación radica por lo tanto en el acto de relación entre dos o más sujetos mediante el cual se evoca un común significado. Lo que implica entre estos sujetos que exista “sintonización”, respecto al mensaje en particular. Así pues, la comunicación implica intercambio de significados y la Semántica la ciencia que estudia el significado.*

*Es por este motivo como la necesidad de la comunicación es considerada desde la antigüedad hasta nuestros días como ingrediente principal de todas las relaciones humanas. Una disciplina o una ciencia que ha concentrado poderosamente la atención de filósofos, sociólogos, lingüistas, abogados, etc., entre otros profesionales.*

*La diversidad de conceptos y referencias que se tiene del término comunicación es muy amplia. La aplicación de este término va desde su aplicación a formas de transportes como a su aplicación dentro de las nuevas tecnologías, o la utilización que hacemos de él para la comunicación entre los distintos seres vivos.*

*Pero se puede decir que es la comunicación humana, el fundamento de todas las acciones comunicacionales que participan en cualquiera de las ciencias; es decir que siempre tiene como protagonista al hombre.*

*Para Terrau<sup>26</sup>, “la comunicación constituye el fundamento de toda sociedad humana y de toda relación social. Es el vehículo que hace posible que los hombres participen mutuamente de sus estados subjetivos e intercambien sus ideas y sus sentimientos. La comunicación es todo ese proceso a través del cual el espíritu puede afectar a otro espíritu; y por tanto implica una participación mutua, que se descubre en su etimología latina, cummunis, que denuncia una vinculación o una solidaridad entre el que emite y el que recibe el mensaje”.*

*La comunicación siempre ha sido una necesidad que tienen los seres vivos y aún hoy sigue existiendo esta necesidad allá donde el ser humano llegue. La comunicación humana es un proceso durante el que fuentes individuales inician mensajes usando símbolos, signos no verbales y señales contextuales para expresar significados por transmisión de información, de tal manera que otro proceso similar de comprensión se constituye por la parte a la que se dirige el mensaje<sup>27</sup>. En este proceso tiene especial interés el lenguaje; formado por un complejo de palabras, signos, y reglas para su uso e interrogación según acuerdos dentro de un grupo particular. Su importancia radica pues en el significado que ese complejo pueda aportar.*

*El significado aparece también como parte integrante de esta comunicación. Podemos definirlo como la respuesta subjetiva que los individuos aprenden a realizar mediante objetos, acontecimientos, o situaciones que experimentan mediante sus sentidos.*

---

<sup>26</sup> Terrau, F. “La Información”. Ediciones Oikos Tau. Barcelona, 1970. .

<sup>27</sup> DeFleur. M.L., Kearney P. y Plax T.G.: “Fundamentals of human communications”. Montain View-CA, Mayfield P.C. 1993a, p. 10.

*En el significado se pueden distinguir los aspectos connotativo y denotativo. Como afirman los autores Wilmot y Wenburg<sup>28</sup> , ..... "en un proceso transaccional todos los individuos están ocupados en enviar (codificar) y recibir (decodificar) mensajes simultáneamente. Ambos individuos comparten el proceso de codificar y decodificar, y cada uno de ellos afecta al otro....."*

*Lo característico del lenguaje es ser el medio de una transacción. Por ello es de gran interés diferenciar los signos (son acontecimientos en el ambiente que el ser humano aprende a asociar), los símbolos (son marcas utilizadas por una comunidad para despertar significados) y las señales (son ruidos o patrones de movimientos para que todos los de una misma especie puedan responder).*

*En este proceso de la comunicación por lo tanto se requieren al menos de tres elementos: la fuente, el mensaje y el destino.*

*La Fuente; puede ser un individuo o una organización de comunicación. El Mensaje, puede presentarse de diversas formas pero debe ser una señal capaz de ser interpretada significativamente. Y el Destino, puede ser desde un sólo individuo a un grupo numeroso. En esta perspectiva se asume que existe comunicación humana cuando una persona responde a un mensaje y le asigna significado.*

*Sobre estas ideas son algunos los autores como De Fleur<sup>29</sup>, quienes definen*

---

<sup>28</sup> Wenburg, J y William Wilmot. "The personal communication process". Nueva York: J. Wiley and Sons, 1973.

<sup>29</sup> De Fleur, Melvin. "Fundamentals of human communications". Mayfield, Mountain View-CA. USA, 1992. Pág. 22.

*a las siguientes proposiciones como básicas en una relación donde se comunica:*

- a) La codificación y decodificación. Se debe realizar a la vez en las dos partes.*
- b) El “Role-Taking” y el “Feedback” en la doble relación entre ambos sujetos.*
- c) La influencia del ambiente físico donde la transacción tiene lugar.*
- d) La importancia de anteriores acciones comunicativas.*
- e) La influencia de la situación sociocultural en la que la comunicación tiene lugar.*
- f) La influencia de la relación social entre ambas partes.*
- g) Todos los intercambios se realizan de forma continua y simultánea.*

*La comunicación es por lo tanto un “acto social” porque el hombre vive en sociedad, en compañía de otros; es por tanto en este sentido cuando las comunicaciones se convierten en el mecanismo a través del cual las relaciones humanas existen y se desarrollan.*

*Así basándonos en esta definición hacemos una investigación a lo largo de la historia para comprobar la importancia que la comunicación ha tenido y sigue teniendo en la vida del hombre.*

*Así comprobamos a través de los estudiosos de esta disciplina y mediante numerosos hechos y relatos acontecidos a lo largo de la historia, que desde que los hombres existen, cada uno de ellos siente la necesidad de decir a los otros aquello que sabe, lo que piensa, así como la necesidad de conocer aquello que*

*saben y piensan los otros. Esta necesidad fue para los seres humanos una condición de existencia.*

*Desde que el hombre nace y empieza a tomar conciencia de su propio yo, está continuamente relacionándose y comunicándose con sus mensajes. De esta comunicación surgirá la necesidad de integración en grupos sociales o comunidades. El núcleo de comunicación más cercano será su familia, luego la escuela, sus amigos, y posteriormente su centro de trabajo.*

*Esta relación con grupos sociales cada vez más amplios y complejos proporcionan pues al individuo la necesidad de transmitir y recibir experiencias, conocimientos y formar opiniones. Aspectos todos ellos que harán posible su desarrollo personal.*

*En efecto, todo el progreso del que hoy gozamos es consecuencia de esa comunicación oral que nuestros antepasados inventaron y desarrollaron. Una interacción fundamentada sobre todo en el diálogo y que ha visto ampliado su campo significativo por la variedad de mensajes y los diversos avances técnicos creados para prolongar o aumentar la función de esos sentidos humanos.*

*En años posteriores las comunicaciones orales siguieron siendo importantes y dentro de ellas predominaron las comunicaciones colectivas; transmisión de la "nueva comunicación social".*

*Así la plaza del pueblo, las iglesias, las tertulias, los salones sociales, podrían ser considerados hoy como el equivalente a nuestros modernos medios de comunicación.*

*De esta forma fue transmitiéndose la comunicación oral hasta la llegada de Gutemberg. Una nueva época que llegó marcada por muchos conocimientos que se dieron a conocer, pues la aparición de la imprenta y los posteriores inventos supusieron una ampliación y extensión de los medios de comunicación, expandiendo de esta forma nuestras posibilidades de información y comunicación.*

*Así, poco a poco el desarrollo de la comunicación escrita, consiguió que la comunicación oral quedase relegada a un segundo término y fuese adquiriendo importancia esta otra vía de transmisión de los conocimientos.*

*Hoy, gracias también al desarrollo de las nuevas tecnologías aplicadas a la comunicación han hecho posible que la información se pueda enviar desde diferentes puntos simultáneamente y de forma que puedan recibirla todo un colectivo. Otra de las ventajas, es que tanto los emisores como los receptores tienen siempre la posibilidad de entablar una comunicación.*

*Otra de sus características, es la rapidez con la que actúan estos nuevos avances tecnológicos; continuos catalizadores del cambio en nuestra época. Una era marcada por un fuerte progreso en las ciencias y técnicas que renuevan con rapidez los productos y servicios y afectan sin cesar a nuestros modos de vida y de trabajo<sup>30</sup>*

*La comunicación se constituye hoy en día como una necesidad en todos los ámbitos, como la savia que da vida a cualquier estructura.*

---

<sup>30</sup> Pierre Fayard: "¿Exceso de información o ceguera estratégica?", En Telos. Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad. Nº 44. (Diciembre/Febrero 1996), pág.11.

*Por tanto, opinamos que es vital también para la existencia de cualquier organización, incluida la empresarial. Lo que hace evidente, que no pueda existir organización sin comunicación, porque la comunicación se presenta en este medio como el proceso mediante el cual las premisas decisorias se transmiten de un miembro de la organización a otro.*



### **3.2 Tipología de la comunicación en las organizaciones.**

*En el mismo orden de ideas partiendo del concepto de comunicación y puesto que ella está enclavada en la sociedad vemos también la manera en que se desarrolla esta dentro de una organización. El proceso en el que se desarrolla es de forma idéntica al proceso de comunicación personal; es decir, las fases que se suceden desde el momento en que el emisor concibe una idea y ésta es recibida, a través de un determinado canal por el receptor.*

*De forma idéntica, a como se desarrolla la comunicación en cualquier relación humana, la organización como "Ente", necesita de la comunicación y como algo vivo que es necesita mantenerla para su propia pervivencia. El aspecto esencial de la comunicación organizacional es por tanto su efectividad, o lo que es lo mismo, que los mensajes se transcriban y reciban exactamente. Podemos intuir desde este punto de vista que la retroalimentación desempeña un papel esencial. Ya que cuanto mayor sea ésta, más efectivo será el proceso de comunicación. Por lo que la efectividad en la comunicación organizacional lleva a la existencia de tres tipologías diferentes de flujos de comunicación.*

#### **3.2.1 Primera tipología:**

*La comunicación en la organización lleva a la existencia de tres flujos de comunicación: descendente, ascendente y cruzada.*

*1.- La Comunicación Descendente. Esta forma de comunicación parte de una persona con autoridad hacia sus subordinados. Un tipo de comunicación adecuada cuando la dirección desea comunicar aspectos que no admitan dudas ni disputas. No obstante, a pesar de suministrar toda esta información, ésta se*

*pierde con frecuencia o resulta distorsionada. Para evitarlo, se suele utilizar una retroalimentación, con el objetivo de determinar si la información fue entendida como pretendía el emisor.*

*Son muchas las formas o herramientas que en la práctica diaria de la empresa se utilizan para establecer la comunicación descendente. Pero nos gustaría hacer mención a la utilidad que precisamente posee el correo electrónico como importante instrumento de la comunicación descendente en la empresa Bankinter. El e-mail se convierte en el año 1993 en el canal utilizado por la dirección del Banco para la transmisión de mensajes a los empleados de la compañía.<sup>31</sup> – “¿Quién era el empleado del banco que a diario no revisaba los mails, cuando alguno de los jefes podría estar informando de algo importante?”.*

*2.- La Comunicación Ascendente. La información aquí se desplaza de subordinado a superior. Su desarrollo puede ser muy efectivo porque permite a los directivos conocer con exactitud las necesidades de sus subordinados, actuando como un elemento que contribuye a la motivación de éstos. Nosotros entendemos después de analizar a diario estas comunicaciones que es mucho lo que los empresarios y comunicadores pueden aprender de sus públicos, si se deciden a escucharlos. Es decir, si deciden comunicarse con ellos en lugar de limitarse solamente a emitir discursos.*

*Este tipo de comunicación para ser efectiva necesita de un ambiente en el cual los empleados se sientan libres para comunicarse, así como de unos directivos que se interesen positivamente en alentarla y que traten de suprimir*

---

<sup>31</sup> Artículo firmado por J.Arenas; Consejero Delegado del Grupo Bankinter. Pág 252, Anuario Dircom 1997. Conversación mantenida con empleados del Banco.

*cualquier elemento que la dificulte, por ello es normal que este tipo de comunicación surja en los ambientes organizativos participativos y democráticos. En este tipo de comunicación se suelen emplear técnicas como: los sistemas de quejas y sugerencias, la política de “puertas abiertas”, o las encuestas de opinión.*

*En la empresa Bankinter<sup>32</sup> encontramos otro ejemplo más que ilustra esta política de comunicación. Durante los primeros meses de 1996 el citado banco creó; “Foro”. Se trata simplemente de un tablero electrónico en el que cualquier empleado del banco puede leer y escribir mensajes que lleguen a la dirección de la empresa. Foro, ha supuesto un empuje en la política de comunicación de Bankinter, en el que se vierten las buenas noticias y las preocupaciones de la plantilla así como informaciones sobre la creación de nuevos puestos, etc.*

*Otro ejemplo que demuestra la innovación de herramientas en este otro tipo de comunicaciones lo encontramos en muchas empresas relacionadas con actividades que pueden dañar al Medio Ambiente en la cual se crea un teléfono verde para información.*

*3.-La Comunicación Cruzada. Esta comunicación tiene una naturaleza coordinadora y complementa a la especialización en la organización. Su origen se encuentra en la realización de proyectos que exijan personal con conocimientos especializados en diversas indoles.*

*Se producen aquí dos tipos de comunicaciones: La horizontal y la diagonal. La primera se origina entre individuos de igual posición jerárquica y la*

---

<sup>32</sup> *Entrevista mantenida con el Gabinete de Prensa de Bankinter. Abril 1998.*

segunda entre personas de distintos niveles y se ocasiona cuando se crean equipos de trabajo integrados por personal de diferentes departamentos.

Estos tres flujos de comunicación que se pueden dar en una organización, descendente, ascendente y cruzada se encuentran reflejados en la siguiente figura.

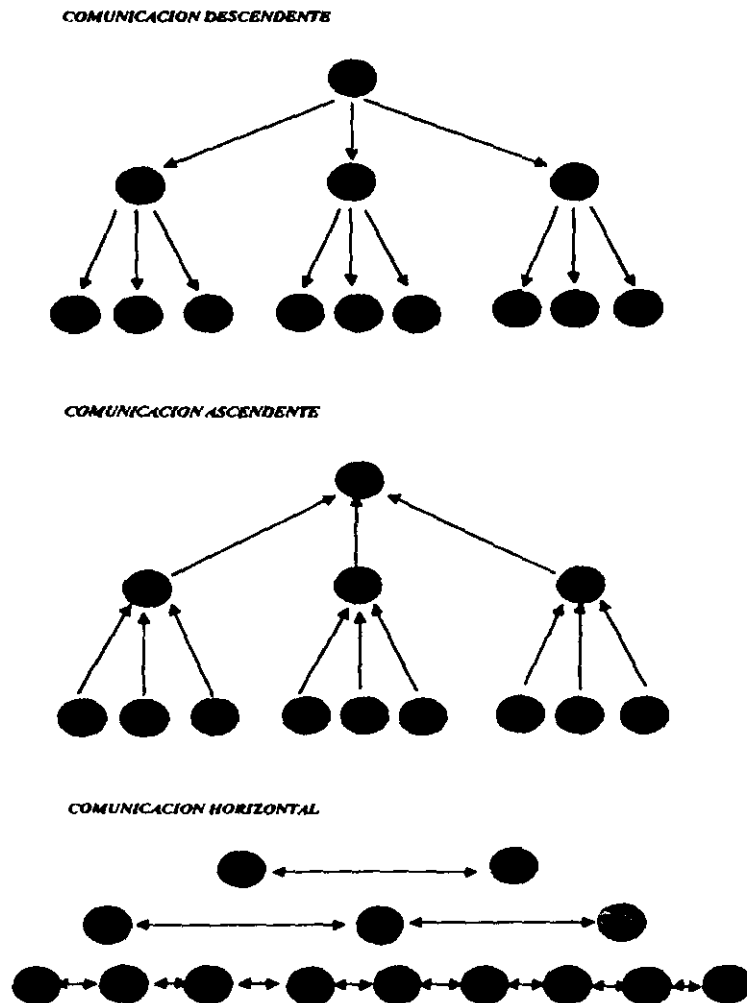


Figura 3.1. Comunicación descendente, ascendente y cruzada (horizontal y diagonal).  
(Fuente: Harper & Lynch n°7)

### **3.2.2 Segunda tipología.**

*Desde otra perspectiva los flujos de comunicación pueden ser considerados como formales e informales.*

*a) La Comunicación Formal. Se trata de una comunicación programada y estructurada y tiene lugar siguiendo de manera estricta la cadena de mando establecida por la estructura en la organización.*

*b) La Comunicación Informal. Es aquella que se desarrolla fuera de los flujos de comunicación formal, mediante relaciones interpersonales e intercambios de información fuera de los marcos preestablecidos de comunicación.*

*Según Bartoli <sup>33</sup> en este tipo de comunicaciones se pueden encontrar algunos de los aspectos que abarca la comunicación informal:*

*a) Contactos espontáneos entre compañeros de trabajo.*

*b) Charlas no programadas en cualquier lugar de trabajo.*

*c) Corrillos “de boca en boca” que transmiten a toda velocidad informaciones.*

*d) Rápido intercambio de informaciones entre jefe y subordinado.*

*e) Circuitos de comunicación no previstos de manera oficial.*

*En definitiva y según nuestro propio punto de vista en la materia, los propósitos*

---

<sup>33</sup> Bartoli, A. “Comunicación y Organización”. Editorial Paidós, Barcelona.1992.

*que tiene esta comunicación informal podrían resumirse en:*

- Satisfacer las necesidades personales.*
- Intentar influir en los comportamientos de otros.*
- Suministrar aquella información que no haya sido proporcionada por los canales formales.*

*En este aspecto también Bartoli señala que ambas comunicaciones están interrelacionadas y que son complementarias. Este autor parte de la idea de que cada vez se hace más necesario proveer a la organización de un margen de informalidad que la dote de la necesaria flexibilidad para dar respuesta a lo imprevisto. En definitiva, se hace necesario organizar formalmente la comunicación y simultáneamente, establecer márgenes que faciliten la comunicación informal.*

*Entre las formas más comunes de comunicación informal dentro de la empresa se encuentra el "rumor".*

*Esta tipología se produce habitualmente en la organización cuando un alto directivo transmite cualquier mensaje por vía oral, así los que ocupan posiciones muy inferiores tienen una elevada probabilidad de recibir dichas instrucciones tergiversadas, originándose así el rumor. Ante ello el consejo más común por nuestra parte es emplear siempre comunicaciones escritas en la organización.*

### 3.2.3 Tercera tipología

*Otra división sería la que distingue entre comunicación escrita, oral, y no tecnológico. Para su desarrollo nos basaremos en los planteamientos de Koontz y Weihrich<sup>34</sup> y en la investigación de nuestro trabajo en la empresa.*

*1.- La Comunicación escrita: Posee tantas ventajas como inconvenientes. La ventaja es que puede proporcionar registros, referencias y defensas legales. Puede incluso fomentar la uniformidad de políticas y procedimientos. Y las desventajas son que los mensajes escritos pueden estar expresados deficientemente y corre el peligro de no haberse comprendido correctamente.*

*En la actualidad estos canales escritos asumen cada vez más una función más formal y oficial perdiendo la importancia que como soportes informativos disfrutaron en épocas anteriores, en la que la oferta de canales tecnológicos era menor y en la que el role del superior jerárquico marcaba un distanciamiento mayor entre sus subordinados.*

*En la práctica diaria de la empresa la utilización de los canales escritos está degenerando cada vez más hasta convertirse hoy en un segundo soporte de tipo justificativo. Los canales escritos más habituales utilizados en la empresa son:*

- a) Anuncios: Que son aquellos mensajes dirigidos al personal a través de la inclusión de este en el tablón de anuncios ubicado en su propio centro de trabajo. Normalmente el carácter de su mensaje es fundamentalmente*

---

<sup>34</sup> Koontz, H, y Weihrich, H: "Elementos de administración", 5º edición, McGraw Hill, México 1991.

*informativo. Aunque hemos expresado el desuso de estos tipos de canales escritos en la empresa actual, hemos de advertir que esta investigación nos ha permitido comprobar como aún en algunas empresas españolas siguen superviviendo algunos de ellos. Este es el caso de la compañía Iberia, donde la publicación de estos anuncios se realiza en el tablón de anuncios situados en los descansillos de cada planta.*

*b) Circulares: Son aquellos mensajes dirigidos a un determinado grupo de trabajo y que son difundidos entre sus miembros por medio de un sistema denominado de "red". La utilización de este canal fue muy utilizada en la empresa Alcatel en España por los propios representantes sindicales de la empresa para informar o convocar a los trabajadores durante las últimas manifestaciones y huelgas producidas durante los años 1996-97.*

*c) Notas: Otro tipo de mensaje escrito caracterizado por su mensaje breve y siempre relacionado con la tarea. Normalmente suelen tener su origen en el personal técnico o administrativo de los grupos de trabajo, quienes las elaboran en virtud de su conocimiento oficial de las normas internas, aunque suelen ir firmadas por el responsable del departamento. Este asumirá en aquellos temas que él considere los contactos verbales convenientes.*

*Además de estos existen otros canales escritos dentro de la empresa como son los impresos, informes o documentos. Aunque cada día con mayor frecuencia en la empresa cada uno de estos mensajes con su forma y estructura son transmitidos a través de herramientas que nos facilitan las nuevas tecnologías.*

**2.- La Comunicación Oral:** *Consideramos como canales verbales a aquellos que son utilizados en las situaciones comunicativas internas a la*



*empresa en las que la forma de comunicación predominante es la voz humana. El canal verbal por excelencia sería la entrevista personal o la conversación. Sin embargo existen otros muchos canales.*

*La principal ventaja de la comunicación oral es la rapidez con la que se puede intercambiar un mensaje. Y respecto a su desventaja reside en que no siempre es efectiva tal como puede ocurrir en la práctica de reuniones donde se pierde tiempo, sino se llega a acuerdos.*

*En principio todos los canales verbales son agrupables en dos grupos principales: la Entrevista, que implica a dos personas, y la Reunión que presupone un número superior.*

*3.-Comunicación a través de Canales Tecnológicos: Este tipo de canales permiten la comunicación inmediata entre personas situadas a grandes distancias. Esta es sin duda su mayor utilidad y la causa de su rápido e importante desarrollo. Sin embargo en su uso empresarial, no siempre la utilización de canales tecnológicos supone la necesidad de superar una gran distancia.*

*La clasificación de estos canales tecnológicos es una labor casi ingrata por la rapidez con que son renovados desplazando en un corto plazo a los anteriores. Pero haciendo una recopilación de los más usuales hoy en la empresa española nos encontramos los siguientes: Correo electrónico, Videoconferencia, Teleconferencia, Internet y Extranet (Canales que son analizados en el Capítulo IV).*

### **3.2.4 Cuarta tipología.**

*Un cuarto punto de la comunicación se refiere a las dimensiones vertical y horizontal dentro de las organizaciones quienes pueden ser combinadas en una diversidad de patrones.*

*A través del planteamiento de Robbins<sup>35</sup> y de la figura que representamos se pueden identificar cinco redes de comunicación distintas dentro de la propia organización.*

*a) La “red de cadena” representa una jerarquía vertical donde las comunicaciones sólo se pueden mover hacia arriba o hacia abajo. Este tipo de red no contiene desviaciones.*

*b) La “red Y” se produce cuando un directivo depende de la comunicación de dos superiores y la transmite a sus inferiores de forma ascendente y descendente.*

*c) La “red de círculo” permite a sus miembros interactuar con miembros cercanos. Representa una jerarquía de tres niveles, en la que hay comunicación vertical entre superiores y subordinados y una comunicación literal sólo en el nivel más bajo.*

*d) La “red de rueda” se produce cuando todas las comunicaciones están canalizadas a través del directivo.*

*e) La “red de todos los canales” es la red menos estructurada de todas las*

---

<sup>35</sup> Robbins. *“Antropología Social y Lenguaje”* Buenos Aires 1976

*nombradas. Se produce cuando cada uno de los sujetos se puede comunicar con sus semejantes sin que exista una posición central por la que tengan que canalizarse todas las comunicaciones.*

*La figura 3.2, nos muestra las distintas redes de comunicación que se pueden dar dentro de las organizaciones.*

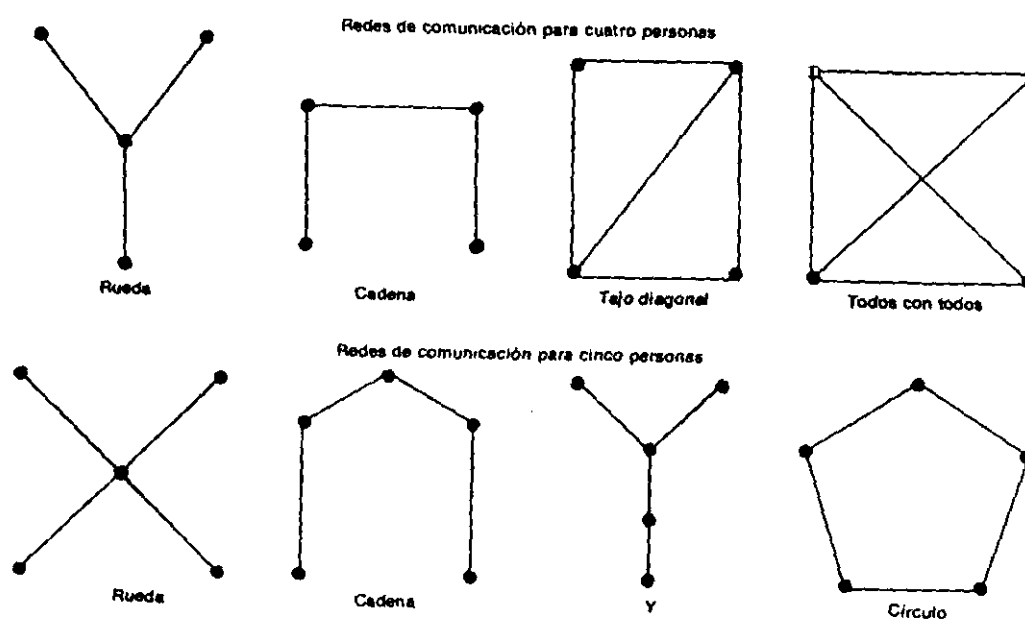


Figura 3.2. Tipos de redes de comunicación (Fuente: A. Lucas Marín)

### **3.3 Introducción al estudio de la comunicación organizacional.**

*A modo de consideración preliminar y de manera general, podríamos concebir a la comunicación como la interacción por la que los seres vivos acomodan su comportamiento al entorno. Si nos ceñimos al ámbito de la comunicación humana, decimos que comunicación es un sistema de transmisión de mensajes o informaciones entre personas físicas o sociales, o a través de un determinado grupo que se entienden mediante un sistema de signos convenido.*

*Desde este análisis de necesidades y hechos nuestro planteamiento pretende sentar las bases sobre dos premisas fundamentales:*

- a) La primera de ellas es que la comunicación está irrumpiendo con fuerza como instrumento de los nuevos estilos empleados en las estrategias de las organizaciones. Una demanda que atiende a los crecientes cambios sociales que se están experimentando en los que la comunicación empieza a responder como catalizador de gestión importante en ese cambio.*
- b) Y la segunda premisa es, la difícil situación con la que la comunicación comienza a enfrentarse. Debido preferentemente a la aparición en estos tiempos del fenómeno de la globalización y del cambio; una práctica difícil para quienes asumen su gestión.*

*Desde este planteamiento y según hemos observado en muchas de las empresas españolas analizadas y en opinión de los responsables de comunicación de las mismas, que: “la comunicación organizacional implica una continua atención y servicio a sus distintos públicos y sus múltiples necesidades”.*

*La comunicación un concepto sumamente estudiado en otros ámbitos de la vida pero relativamente nuevo es su estudio en el campo académico y su consecuente aplicación en la empresa; muchas de cuyas posibilidades aún no han sido exploradas por las diversas organizaciones. Un campo este de aplicación de la comunicación, que ha proliferado bastante en las últimas décadas de este siglo para convertirse de esta manera en un tema que atrae a investigadores, a estudiosos, teóricos y profesionales de la comunicación.*

*Se trata pues de un concepto tan reciente en comparación con su aplicación en otros ámbitos que aún no existe consenso generalizado entre los profesionales y estudiosos de la materia ni en cuanto a lo que a su denominación se refiere.*

*El estudio de la comunicación en las organizaciones continúa siendo un campo que aún experimenta mucho de los problemas de un área casi "recién nacida". Para ello, el planteamiento de nuestro trabajo es proporcionar una visión sobre las numerosas aportaciones recogidas sobre la materia, así como los numerosos estudios, tendencias y aportaciones existentes sobre la misma. Así describiremos aquellas teorías y corrientes de investigación que más han influido en el desarrollo y evolución de la comunicación organizacional y analizaremos las direcciones hacia las que parece dirigirse actualmente.*

*En este ámbito han sido pues numerosos los estudios que desde sus orígenes se recogen pero principalmente han proliferado en las últimas décadas de este siglo y sobre todo a partir de los años ochenta. Numerosos han sido los autores quienes con distintos fines y metodologías han abordado el tema y entre ellos nombres como Long y Lewis (1983), Monge y Russell (1977), y Jablin (1980) entre otros, han sido quienes han investigado y han realizado estudios varios sobre la comunicación organizacional.*

*Pero uno de los grandes analistas de esta materia ha sido W.Charles Redding, quien centra su investigación no sólo en los orígenes de esta ciencia sino también en los impedimentos y límites que podemos encontrar a la hora de implantar la comunicación en las propias organizaciones.*

*Redding y Tompkins<sup>36</sup> recopilan distintas tendencias y teorías que proyectan distintos puntos de vista sobre la evolución de la comunicación organizacional a lo largo de la historia. Estos autores establecen dos periodos de referencias: periodo comprendido entre 1900-1970 y desde 1970 al momento actual.*

*Durante el primer periodo la comunicación organizacional que se elabora, está basada en tres fuentes primarias: La Doctrina Retórica Tradicional, La teoría de las Relaciones Humanas y la Teoría del Management Organizacional. Y durante el segundo periodo comprendido entre 1970 y el momento presente otras tres teorías son propuestas: La Teoría Moderna, La Teoría Naturalista, y la Teoría Crítica.*

*La atención creciente al estudio de esta necesidad de la comunicación ha llevado a muchos teóricos a desarrollar numerosas disciplinas científicas como es el caso de la comunicación aplicada que utiliza las técnicas y todos los medios de comunicación de masas al servicio del desarrollo de la empresa. Esta realidad demuestra el cambio que se ha dado en la comunicación y su aplicación como nuevo término: "Comunicación Organizacional". Por lo que*

---

<sup>36</sup> Redding, Ch. & Tompkins, P. "Organizational Communication -past and present tense-" en Goldhaber, G.m. & Barnett, G. (Eds.), Handbook of Organizational Communication, Norwood (New Jersey), Ablex Publishing Corporation, 1988. P..7.

*partimos de tres conceptos fundamentales para la comprensión de la misma: organización, información, y comunicación. La comunicación cumple importantes funciones dentro de la propia organización y principalmente en todos aquellos procesos relacionados con la producción, innovación y mantenimiento.*

*En primer lugar, entendemos que la comunicación es un fenómeno que se da por naturaleza en toda organización, independientemente de su tipo o tamaño. Porque sin ella el hombre se encontraría aún en el primer escaño de su desarrollo, no existiría sociedad, cultura ni civilización. Para el filósofo Ernst Cassirer, lo que le hace distinguir al hombre de otros animales es precisamente la capacidad de éste de representar de diversas maneras sus ideas y emociones para que así sus congéneres las conozcan. Todo ello, nos lleva a pensar que si la comunicación es consustancial a cualquier forma de relación humana, también será consustancial a la propia organización. Así llegamos a la conclusión, de que es imposible imaginar una organización sin comunicación.*

*Del mismo modo, y profundizando más en la definición de este concepto, añadiremos que la comunicación entre los miembros de una organización implica, “creación, intercambio, proceso y almacenamiento de mensajes dentro de un mismo sistema con objetivos determinados”. Porque la comunicación es el sistema nervioso de la organización; sin ella no es posible su funcionamiento. La comunicación hace posible que la gente se organice, defina sus objetivos, ejecute sus tareas, tome decisiones y genere cambios.*

*Bajo este punto de vista, la comunicación organizacional se produce en un contexto donde existe una especialización, unos niveles jerárquicos (jefes, subordinados) y todo esto lleva consigo la existencia de unos canales de comunicación para transmitir estos mensajes que pueden dividirse en: formales*

*(entendiendo como tales a los que están oficialmente constituidos en la organización) e informales (aquellos que oficialmente no están institucionalizados)*<sup>37</sup>

*Desde este enfoque, para conocer la comunicación organizacional en una empresa, no sólo necesitamos estudiar el contenido o la forma en la que se transmiten sus mensajes, sino también el tipo de organización que es y el ambiente en el que se desarrollan los procesos de la comunicación. En este sentido, la comunicación organizacional es el conjunto total de mensajes que se intercambian entre los integrantes de una organización y entre ésta con su medio.*

*Todos estos mensajes se transmiten de distintas maneras, a través de canales interpersonales o de medios de comunicación más o menos sofisticados, desde circulares, boletines o revistas, tableros de avisos, hasta programas audiovisuales, circuitos internos de televisión, sonido ambiental, o a través de los medios de comunicación masiva, para llegar a numerosos públicos externos. Todas estas variables forman un fenómeno rico y complejo que, en su conjunto, se denomina comunicación organizacional.*

*Una segunda acepción del término se presenta como una disciplina cuyo objeto de estudio es, precisamente, la forma en que se da el fenómeno de la comunicación dentro de las organizaciones y entre las organizaciones y su medio. En la segunda mitad de la década de los años cuarenta y específicamente en Estados Unidos, el estudio de la comunicación en las organizaciones empezó*

---

<sup>37</sup> Miguel Fernández, E., *"Introducción a la gestión (management)"*, (vol. I), Valencia, Universidad Politécnica de Valencia, 1991, págs. 762-766.



*a llamar la atención de un número creciente de investigadores. A partir de entonces se despertó un fuerte interés en el tema, lo que originó la aparición de una extensa bibliografía; algunos de estos libros son considerados hoy como clásicos en la materia y en la proliferación de investigaciones de campo<sup>38</sup>. Cabe destacar también la labor realizada por los integrantes de la Escuela de Sistemas, quienes conceden a la comunicación una importancia primordial dentro de los procesos organizacionales. Basta decir que fue igualmente esta escuela la primera que hizo énfasis en la necesidad de considerar al medio o entorno como elemento fundamental en el desarrollo de la organización.*

*En este sentido entendemos que podemos considerar a la comunicación organizacional como un conjunto de técnicas y actividades encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de mensajes que se dan entre los miembros de la organización o entre la organización y su medio; o bien a influir en las opiniones, actitudes y conductas de los públicos internos y externos.*

*Desde un tercer enfoque, la comunicación organizacional puede dividirse en: comunicación interna, cuando los programas están dirigidos al personal de la organización y en comunicación externa, cuando se dirigen a los diferentes públicos externos de la organización.*

*Todos estos aspectos sobre el estudio y aplicación de la comunicación*

---

<sup>38</sup> Un panorama actualizado de las tendencias que ha seguido la investigación de la comunicación en el ámbito organizacional desde la década de los cuarenta hasta la fecha, lo proporciona el capítulo de Frederick M. Jablin, "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y su futuro", en Carlos Fernández Collado y Gordon L. Kahnke, "La comunicación humana: ciencia social", McGraw-Hill, México, 1986.

*organizacional nos lleva a considerarla como “el proceso por el que los miembros juntan la información pertinente acerca de su organización y de los cambios que ocurren en ella”. Desde este punto de vista las organizaciones aparecen como entidades más o menos estáticas porque sus miembros están coordinando sus conductas y exhibiendo las actividades de la agrupación que estará organizada mientras sus miembros cooperen<sup>39</sup>. De esta manera la comunicación se ha desarrollado como un instrumento que la gente usa para ayudarse proporcionando información acerca de las dificultades de la convivencia y la forma de evitarlas y también la usamos para desarrollar alianzas con otros.*

---

<sup>39</sup> Kreps, Gary L.: *“Organizational Communication”*, Longman, New York, págs. 13-14.

### **3.4 La comunicación organizacional como nueva disciplina de estudio.**

*Desde hace relativamente poco tiempo la comunicación es considerada como un campo nuevo de estudio y de ella ha nacido la denominada "Organizational Communication". Una disciplina que se ha desarrollado principalmente en Norteamérica, donde aparece la "comunicación organizativa" como un área especializada de la comunicación hablada que ha experimentado un crecimiento rápido en las últimas décadas.*

*Podemos hablar de un origen práctico del estudio de la comunicación en las organizaciones, remitiéndonos a sus inicios en 1920 cuando se intentaba enseñar a hablar bien a los directivos y que marcó la investigación posterior de esta disciplina.*

*Considerado todavía como un tema de estudio y poco estático por los cambios que día a día se están produciendo en esta sociedad actual y por ser considerada la empresa como ente vivo, dinámico y cambiante, son muchos los estudiosos y críticos que se percatan del papel que la comunicación organizacional está ocupando en la actividad diaria de la empresa. Ante ello muchos profesionales de la comunicación y académicos se plantean cuestiones como: ¿Pueden identificarse claramente los límites de este campo?.....asumiendo que si pueden ser identificados...¿a quien pertenece?; ¿debería asignarse a los departamentos de relaciones públicas, etc.?*

*Los autores que desde los años ochenta se están ocupando del comportamiento organizacional exponen sus investigaciones y teorías sobre el*

tema, y entre ellos encontramos a Leipzig y More<sup>40</sup> quienes tienden a establecer los límites existentes entre lo que es la comunicación organizacional, el comportamiento organizacional y "Business Communication".

La primera definición se relaciona de una parte, con lo que es la comunicación en las organizaciones y en segundo lugar con el "Business" y "Professional Speaking"; o sea con el desarrollo de cualidades orales aplicadas a la empresa.

El Comportamiento Organizacional hace referencia a todas aquellas teorías desarrolladas en torno al comportamiento de los individuos en las organizaciones. Y el término "Business Communication" le compete el desarrollo de aquellas habilidades y técnicas orales y escritas necesarias para la comunicación en el ámbito de los negocios.

Otra de las disciplinas, denominada por la mayoría de los estudiosos como Managerial Communication ha llevado a un confucionismo todavía mayor sobre el tema. Esta doctrina ha resultado ser para la mayoría de los estudiosos un híbrido que contiene conocimientos de Retórica, Lingüística, Gramática, Administración de negocios, Psicología, Dinámica de grupos, etc.<sup>41</sup>

Podemos afirmar después de conocer la opinión de estos estudiosos en la materia, el carácter poco definido que los límites conceptuales de la

---

<sup>40</sup> Leipzig, J.S. and More, E. "Organizational Communication: A review and analysis of three current approaches to the field", Journal of Business Communication, 1982, pág. 77-92.

<sup>41</sup> Smeltzer, L.R., Glab, J y Golen, S. "Managerial Communication: The merging of business communication, organizational communication, and management", Journal Business Communication, 1983. P.76.

*comunicación organizacional posee y que permanecerán todavía sin resolver.*<sup>42</sup>

*El carácter poco definido de esta materia nos hace imposible encontrar fechas concretas que nos permitan aclarar con exactitud sus principios y establecer unos límites exactos. Pero a través de nuestra investigación y análisis en este campo hemos podido averiguar que existen una serie de temas que se centran en el estudio de este campo en el periodo comprendido entre 1900-1970.*

*Podemos encontrar como en la historia aparece reflejado el origen práctico de la comunicación a través de publicaciones y trabajos realizados por algunos investigadores. Encontramos en el año 1920 cuando se plantean enseñar a hablar a los directivos, cuando se realizan "Auditorias de comunicación", e incluso la búsqueda de consejos para que funcione la comunicación en estas organizaciones*<sup>43</sup>.

*También a principios de este siglo estudiosos y directivos de empresa comenzaron a centrarse en cuestiones a las que hoy denominaríamos comunicación organizacional. Entre ellos, cabe citar a autores como Lewin, Lippitt y White (1939) y Roethlisberger & Dickson (1939). Que percibieron la comunicación como un subsidiario dentro de los campos de la teoría de la organización, la sociología industrial o la psicología industrial.*

*En cualquier caso esta nueva disciplina ha intentado moverse siempre en el ámbito de las ciencias sociales. De esta forma la investigación sobre la*

---

<sup>42</sup> O.C., Leipzig 1982, p. 78.

<sup>43</sup> Cheney, G. *"Rhetoric in an Organizational Society"*, Carolina, University of South Carolina. 1991. págs. 44-61.

*comunicación en las organizaciones empezó adentrándose en cinco áreas.*

- a) La comunicación como medio (popularizada en los escritos de Dale Carnegie)*
- b) El estudio de los canales de comunicación*
- c) El clima comunicativo*
- d) El análisis de las redes de trabajo*
- e) El estudio de la comunicación entre superiores y subordinados.*

*De esta manera fue como los estudios de la comunicación en las organizaciones germinaron en la Universidad en el campo de la "Teoría de la Organización", donde se ha logrado un gran impulso durante estos últimos diez años en los estudios de la comunicación.*

*La preocupación por esta ciencia se hizo simultáneamente con el desarrollo de la psicología industrial, la psicología social y sobre todo de las teorías de la organización, a lo que recientemente se une una gran influencia de otras disciplinas tales como la Sociología, la Retórica, la Antropología, la Filosofía, la Ciencia Política y la Lingüística.*

*Hoy, gracias al impulso de estos estudios sobre la comunicación y a la opinión expresada por la empresa de finales del siglo XX, la comunicación organizacional es catalogada por la gran mayoría de directivos y profesionales de la comunicación, como un valor en alza. Y esta consideración reciente ha conseguido ser demandada por parte de investigadores, profesionales y docentes como materia fundamental en las facultades. Con esta nueva disciplina introducida en la universidad española se trata de reconocer una realidad que es*

*cada vez más importante desde diversos puntos de vista: En primer lugar porque es algo útil para la sociedad y en segundo lugar porque según nuestra investigación hemos podido comprobar la falta de profesionales cualificados que la empresa española está reclamando.*

*Por otro lado, tampoco hay que olvidar el origen de estos estudios en la historia, por lo que hay que hacer mención a aquellos primeros trabajos publicados. Entre ellos mencionar "Administrative Behavior (1945)", de H.A.Simón, donde habla de la importancia que posee ya la comunicación para la organización durante estos años.*

*Otro autor Barret, a través de su artículo titulado "Una aproximación experimental a la comunicación organizacional (1951)", considera a la comunicación como la esencia de la actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones derivan"<sup>44</sup>*

*Resumiendo así la evolución histórica de la comunicación organizacional durante este siglo XX y siguiendo la teoría de W. Charles Redding esta puede ser dividida en tres periodos:*

*a) La era de la Preparación: 1900-1940. Los estudios se centraron en las técnicas necesarias para el desarrollo de la comunicación en el ámbito empresarial. Aunque el trabajo que se realizó durante esta época fue muy escaso.*

*b) La era de la Identificación y Consolidación: 1940-1970. El ámbito*

---

<sup>44</sup> O.C. Redding CH. 1989. P.7.

*académico como el mundo de los negocios se centró en establecer los límites necesarios para una nueva materia denominada “Business and Industrial Communication”.*

*c) La era de la Madurez e Innovación: 1970- hasta nuestros días. Se produce una gran proliferación de investigaciones empíricas, acompañadas de grandes esfuerzos para innovar y desarrollar conceptos.*



### **3.5 Antecedentes históricos de lo que pudo denominarse comunicación organizacional.**

*Son muchas las ocasiones en las que los nuevos inventos, las nuevas corrientes, o los nuevos acontecimientos que van surgiendo día a día en la sociedad, guardan un cierto paralelismo con hechos aparecidos u ocurridos ya en tiempos pasados.*

*Todo esto puede inducirnos a la suposición de que los conceptos estudiados por investigadores contemporáneos en el ámbito que nos ocupa; el estudio de la comunicación entre superiores y subordinados, canales de comunicación en las organizaciones, el análisis de las redes de trabajo, etc., son invenciones de otros tiempos.*

*Ante ello, hemos realizado una investigación por la historia tanto documental como gráfica y hemos comprobado como ya organizaciones similares a las que existen en la empresa contemporánea florecieron en imperios como el Egipcio, el Persa o el Romano, en contextos parecidos.*

*Existe un manual manuscrito muchos siglos antes de Cristo y que ha sido denominado como “el libro más viejo del mundo”: The Precepts of Phah-hotep.*

*Este manuscrito que data sobre el 2700 ó 2600 antes de Cristo, puede considerarse como el primer texto de una serie de manuales similares que pretenden ser lo que hoy consideraríamos manuales prácticos del “saber estar”*

o del “saber hacer” en una organización.<sup>45</sup>

*Resulta curioso analizar algunas frases de este viejo manual reproducidas en diversas copias a lo largo de la historia y donde se hacen algunas recomendaciones entre las que destaco:*

*.....Si sabes de lo que estás hablando, habla con autoridad y evitarás falsa modestia. Pero si hablas en presencia de un experto puedes sentirte tremendamente avergonzado.*

*..... Si llevas el mensaje de un noble a otro noble, sé exacto en la repetición.*

*..... Si tú eres el huésped de un superior, habla solamente cuando él se dirija a ti.*

*Es significativo y valioso leer las recomendaciones que un manual como éste nos ofrece sobre la comunicación y las relaciones y que pueden ser perfectamente aplicadas a un contexto organizacional actual. La comunicación, no cabe duda que es la esencia de toda actividad organizada y el proceso básico del que otras funciones derivan en la propia empresa. De esta manera la comunicación se ha desarrollado como un instrumento básico que la gente usa para ayudarse proporcionando información acerca de las dificultades de la convivencia y la forma de evitarlas. Ante ello, no deberíamos de sorprendernos al encontrarnos con el hecho de que la comunicación y las relaciones humanas*

---

<sup>45</sup> Gray, G.M., *“The Precepts of Kagemni and Phah-Hoten”*, *Quarterly Journal of Speech*, 1946. Págs. 446-454.

*en las organizaciones son casi tan antiguas como la civilización en sí misma. Es significativo ver, en este sentido como una larga lista de conceptos, denominaciones, categorías y principios actuales asociados a la empresa, aparecen a lo largo de toda la historia de la humanidad.*

*Son numerosas las aportaciones hechas a lo largo de la historia sobre la comunicación organizacional y bastantes los escritores de la antigüedad que hacen mención a algunos de los principios de este tema. Entre ellos cabe citar a Aristóteles y la profunda influencia de su Retórica. En la época contemporánea vemos como muchos científicos aluden al filósofo griego para apoyar sus modernos estudios de persuasión y comunicación.<sup>46</sup>*

*Asimismo, Maquiavelo en El Príncipe, se refleja en su capítulo XXIII lo que hoy denominamos comunicación ascendente. Lo que Maquiavelo produjo con su obra según K. Burke<sup>47</sup> fue una “retórica administrativa” y no hace mucho tiempo también un artículo muy popular escrito por los autores Antony y Jay (1967), titulado “Management and Machiavelli”, fue incluido en las lecturas obligatorias de programas de desarrollo para ejecutivos en Estados Unidos.*

*Hemos podido investigar como técnicas aplicadas habitualmente por expertos en las organizaciones de hoy en día formaron parte del repertorio de la ciencia de la comunicación organizacional mucho antes de que los científicos sociales la examinasen y la integraran en su “hacer diario”. Por ejemplo, el trato de los subordinados, la necesidad de proveer de “feed-back” a los*

---

<sup>46</sup> Miller, G. R., Burgoon, M, “The functions of human communication in changing attitudes and gaining compliance” en Arnold, C. Handbook of rhetorical and communication theory, 1984, pág. 401.

<sup>47</sup> Burke, K. Rhetoric of motives, New York, Prentice-hall, 1950, págs. 158-159.

*trabajadores, el análisis de las redes de trabajo en la organización, entre otras son algunas de las técnicas pertenecientes ya a la inocencia histórica.*

*Una aplicación de estas mismas técnicas que venimos estudiando fue instituida por el reformador social e industrial Robert Owen (1771-1858), en su fábrica de Escocia durante la primera mitad del siglo XIX. Owen dedicó muchos años a estudiar las relaciones entre patronos y trabajadores y llegó a imponer en su empresa un moderno pensamiento en la comunicación organizacional: la política de puertas abierta<sup>48</sup>. Su técnica fue utilizada más tarde por estudiosos como Elton Mayo, como base científica para la denominada Teoría de las Relaciones Humanas. Una teoría que mantiene los principios de las relaciones humanas basadas en una gran proporción de principios y normativas originadas en los siglos pasados.*

*Sus teorías trascendieron a lo largo de los años, pero un acontecimiento clave se produjo cuando en 1949 apareció un manifiesto firmado por un grupo de líderes representantes de empresas en los diversos sectores llamado "Human Relations in Modern Business". Este documento denominado por los expertos como la Carta Magna de las relaciones humanas, contenía muchos de los principios de R. Owen propuestos ya a principios de siglo XIX y que se mantuvieron vigentes en numerosos estudios, artículos, libros y lecturas prohibidas durante los posteriores años 20,30 y 40.*

---

<sup>48</sup> George, C.S., "The history of management thought", Englewood Cliffs, N.J., Prentice-Hall, 1972, p. 62.

### **3.6 Los modelos de comunicación en las organizaciones.**

*La aceleración del cambio en la sociedad hacen que cada día sea más prioritario resolver el problema de la comunicación y su funcionamiento dentro de una organización. Estamos ante sociedades de la comunicación, porque solamente mediante el tratamiento y traslado de información es posible insertarse en la vida social con eficacia.*

*Una información lleva consigo un número importante de signos y símbolos que son hoy en día los elementos que ponen de manifiesto el progreso y la modernidad de una organización. Este cambio, según la opinión de muchos directivos de empresa, “se va acelerando cada vez con más fuerza dejando atrás a los que no son capaces de comunicarse efectivamente en una organización”.<sup>49</sup>*

*La ampliación de esta capacidad comunicativa puede verse como una tendencia de la evolución histórica de la sociedad, impulsada por la técnica, con unas etapas muy marcadas: la aparición de la ciudad, la difusión de la letra impresa, de los libros y el empleo generalizado de los medios electrónicos. Y en cuanto a su repercusión cuantitativa se ve repercutida en: mayor número de emisores, de receptores, y mayor número de mensajes.*

*En sentido amplio la comunicación es entendida como “el proceso a través del cual un conjunto de significados que han tomado cuerpo en un mensaje es trasladado a una o varias personas, de tal manera que el significado percibido*

---

<sup>49</sup> DeFleur, M., “Fundamentals of human communication”, Mountain View (Ca), Mayfield P.C. 1993. Pág. 24.

*sea equivalente a lo que los iniciadores del mensaje intentaron”<sup>50</sup>. En efecto esta comunicación en las organizaciones en la práctica se traduce al proceso por el cual los miembros de la organización acostumbran a facilitar la realización de actividades coordinadas facilitándose información acerca de las dificultades de la convivencia y la forma de evitarlas.*

*En torno a estas ideas sobre la conexión existente entre comunicación y participación entre los miembros de una organización señalamos la diferencia que existe entre los tipos de modelos por el que se traslada la comunicación en una organización.*

*En este sentido si entendemos por modelo la idea general que tenemos de un campo a estudiar y del modo de moverse en él acudimos con frecuencia a dos tipos de explicaciones generales sobre el funcionamiento de la comunicación: los modelos lineales y los circulares.*

*a) En los modelos lineales se asume una concepción de la comunicación como transporte de información o de contenido informativo.*

*b) En los modelos circulares la comunicación consistirá en la ida y vuelta de contenidos informativos que produce cambios en los sujetos.*

*Buena parte de la utilización práctica en las organizaciones sobre la diferenciación existentes entre ambos modelos nos lleva en la práctica empresarial a la distinción entre información y comunicación. La toma de conciencia de ambas situaciones en una organización es muy útil para que*

---

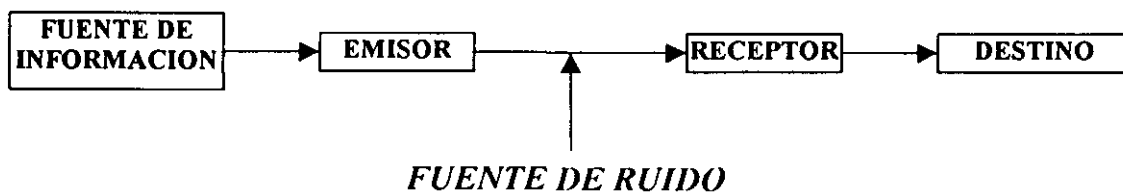
<sup>50</sup> Lucas Marín, A. *“La Comunicación en la empresa y en las organizaciones”*. Edit. Bosch, Barcelona 1997. Pág. 144-147.

*pueda conseguir sus objetivos. El concepto de comunicación de retorno aparece pues como elemento central de los estudios sobre la circularidad de la comunicación y sobre su misma eficacia.*

### **3.6.1 Los modelos lineales en las organizaciones.**

*En el proceso de la comunicación pueden distinguirse unos elementos fundamentales (emisor, mensaje y receptor) que intervienen de forma secuencial. Los primeros intentos que se hicieron para estudiar este fenómeno utilizaron unas concepciones generales que se les denominó lineales; conceptos encadenados en una misma dirección y sentido.*

*El modelo lineal de la comunicación representado en la figura 3.3., ha sido sumamente estudiado por Shannon y Weaver<sup>51</sup> y parte de dos ideas generales: La primera es la consideración de la comunicación como un mero transporte de información y la segunda es pensar que el significado está en el propio mensaje y no en las personas.*



**Figura 3.3. Modelo de Comunicación Lineal de Shannon y Weaver.**

---

<sup>51</sup> Shannon y Weaver, W. *"Teoría matemática de la comunicación"*. Madrid. Forja 1981.

*Ambos temas, tienen especial relación entre sí y tienen una especial importancia en el caso de las organizaciones.*

*Con frecuencia se tiene la idea de que la comunicación es como una cinta transportadora de conocimiento y de informaciones de una persona a otra. Pero este esquema es demasiado simple para que funcione la comunicación en la organización. Así, en las empresas actuales se tiende a considerar que estas funciones son propias de comunicadores profesionales; el trabajo de un director es comunicarse con éxito con los subordinados, de manera que estos crean y piensen de la misma manera que él, para ello dispone de todos los medios de comunicación propios de la organización.*

*Esta idea de la comunicación como transporte efectivo de información va unida a la idea general de que el significado está en las palabras, en el mensaje que se envía, sin pararse a pensar que el significado está solamente en las personas. La interpretación de un mensaje puede ser diferente en el emisor y receptor en función de las diferentes expectativas planteadas, de la experiencia de cada uno y de la situación psicológica y social en que se encuentran.*

*En definitiva, nunca dos personas quieren decir la misma cosa con idénticas palabras. Asegurarse de la coincidencia del significado en el emisor y en el receptor nos lleva al modelo circular de comunicación, lo que significa dejar de lado esta nítida diferencia entre emisor y receptor, y prestar atención a nuevos conceptos que complican el modelo.*



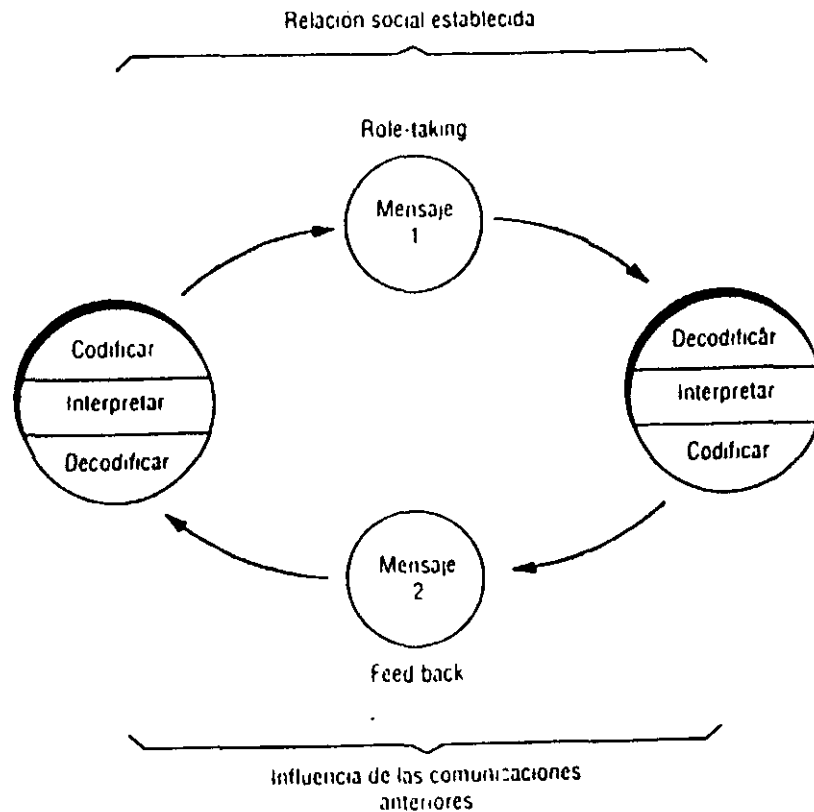
### **3.6.2 Los modelos circulares en las organizaciones.**

*Más allá del transporte unidireccional de información existe una ida y una vuelta de ésta. La relación de dos sujetos que se comunican no se puede reducir a una secuencia rectilínea, se expresa mejor de una manera circular, en la que desaparece en buena parte la distinción entre emisor y receptor.*

*En efecto, el modelo circular de comunicación, tal y como ha venido siendo descrito, tanto para la comunicación personal como colectiva, subraya que hay que prestar una especial atención al movimiento de ida como al de vuelta de la información producida. ; y que la comunicación de retorno siempre existe, pues no hay comunicación si el receptor no se siente afectado por el mensaje. Esto es así porque la relación que se establece entre dos personas al comunicarse debe tener en cuenta las siguientes relaciones: 1. La relación social creada entre ambos sujetos; 2. La influencia de las anteriores comunicaciones establecidas; 3. El "role-taking"; supone un ensayo mental del proceso de comunicación, esto es tomar imaginativamente el papel del otro antes de transmitir la información. 4. El feedback; es la información de vuelta recibida por el emisor como resultado del envío de un mensaje que afecta al receptor.*

*Estos cuatro puntos específicos se advierte en el esquema de la página que nos muestra un modelo circular de comunicación en la figura 3.4.*

*Los modelos circulares se adaptan mejor a la comprensión de las relaciones personales cara a cara. Pero no olvidemos tampoco que en el 90% de las comunicaciones en los procesos como el feedback son inexistentes. Igualmente la circularidad no puede llevarnos a pensar en una continua relación simétrica emisor-receptor. El emisor inicial cuando recibe la información de retorno ya está en una nueva posición de emisión.*



**Figura 3.4. Modelo circular de comunicación. (Fuente: A. Lucas Marín)**

### **3.6.3 La comparación entre modelos lineales y circulares.**

*Estamos por tanto ante dos concepciones muy diferentes de la comunicación. Así en el modelo lineal se considera que la efectividad de la comunicación proviene de la perfecta expresión por parte del emisor, por el contrario el modelo circular dice que la eficacia de la comunicación consiste en una perfecta comunicación de la que debe asegurarse el emisor.*

*La diferencia fundamental entre los dos modelos de comunicación*

*podríamos concretarla en la atención al otro, concretada en que el emisor se pone en su lugar (role-taking) y busca la comunicación de retorno (feedback).*

*Mientras que en el modelo circular hay más atención con la gente y sus respuestas. Esto quiere decir que en la retroalimentación el mensaje se envía desde el receptor (quien ahora actúa como un emisor) de vuelta al emisor (quien actúa ahora como receptor) a través de las mismas cinco etapas como en el modelo básico.*

*En cualquier caso, es importante considerar que el tipo autoritario de participación está unido al modelo de comunicación lineal, mientras el tipo democrático está unido al modelo circular. De manera que ir pasando de un estilo autoritario a paternalista, a consultivo, a participativo o a democrático, significa mayor atención a los otros y por tanto acudir a unos modelos circulares de comunicación.*

*Este debería ser la propuesta para conseguir aumentar la participación de las organizaciones, buscar una comunicación eficaz por medio de una especial atención al esfuerzo para tomar el lugar del otro y el empeño por conseguir la comunicación de retorno.*

*En este sentido, la diferencia fundamental entre los modelos lineales y circulares nos la muestra el cuadro 1.*

Cuadro.1. Modelo de transmisión de información.

	<b>Lineal</b>	<b>Circular</b>
Asunción Básica	Transporte Expresión efectiva=Comunicación efectiva	Ida y Vuelta de contenido. Comprensión=Comunicación efectiva
Ventajas	Hace ser precisos al dar la información. Una comunicación y acción	Conecta con una predisposición natural. Es más precisa la comunicación.
Inconvenientes	Confunde la comunicación con la información. Se ve al receptor como pasivo. Se ve los mensajes como significados.	Hace crecer la comprensión lleva al acuerdo. Hace a la comprensión el fin de la comunicación. Lentitud
Efectos	Sobre la audiencia: Modelo E→R	Sobre emisor y receptor: Modelo E↔R
Autores	Lasswell (Descriptivo) Shannon y Weaver (Matemático)	Schramm (Personal y de masas) DeFleur (Simultáneo)

### **3.7 El estudio de la comunicación de retorno en las organizaciones.**

*Conseguir y recibir un “feedback” adecuado entre los miembros de una organización es una de las tareas principales de la empresa. Aunque hay dificultades para conseguirlo, no significa que no se intente mediante algunos principios para lograr una comunicación de retorno eficaz, tanto por cauces formales como informales. Estos principios para intentar conseguirlo se basan en: la prontitud, la objetividad, la utilidad y la confianza.*

*La solución de los problemas es más fácil si se acomete con prontitud, por lo tanto la pronta recepción del “feedback” aparece como un asunto importante. Para ello son imprescindibles, unos canales de recepción, de manera que regularmente se consiga la oportuna comunicación de retorno.*

*Hablar de la objetividad del “feedback” es referirse a algo imposible, porque siempre existe una carga subjetiva en todo. Para ello aconsejan los expertos en la materia, especificar al máximo el tipo de comunicación de retorno intentando los planteamientos generales y conseguir datos que ayuden a objetivar los problemas.*

*En cuanto a la utilidad del “feedback” en una organización se refiere a conseguir enfocarla no sólo sobre cosas específicas sino en otras no tan concretas para intentar resolverlas. En este sentido una solución es obtener datos sobre aspectos muy concreto de la conducta del que recibe la información. A veces la sobreinformación en la comunicación de retorno es tan nefasta como su ausencia.*

*Otro aspecto importante es la necesidad de que podamos confiar en la*

*información que recibimos. Lógicamente se tendrá más confianza en la información que provenga de una fuente en la que se tenga confianza. Pero la propia comunicación de retorno ayuda a que este ambiente de confianza se vaya creando, por el contrario su ausencia genera incomprensión, falta de credibilidad y en último desconfianza.*

*La importancia y la dificultad a su vez del “feedback” en las organizaciones ha dado lugar a que hayan aparecido diferentes procedimientos o formas para conseguirlo. Si tomamos como ejemplo la explicación de un profesor en clase y para saber si sus receptores lo comprenden realiza habitualmente una pregunta para que el receptor conteste. Otras veces, está previsto que los receptores de la comunicación deban de hacer preguntas pertinentes con lo que simultáneamente dan una comunicación de retorno. Con frecuencia es suficiente con la manifestación de gestos o signos no verbales de aprobación o rechazo del mensaje recibido para que exista esta comunicación de retorno.*

*Merece la pena conocer que el “feedback” tiene unos efectos sobre el emisor en cuanto a su relación con el receptor. Puede decirse que la tensión por parte del emisor se atenúa ya que puede ajustar su mensaje para que alcance el objetivo previsto. Respecto al receptor también le proporciona tranquilidad saber que su mensaje de vuelta puede ser atendido y completar de esta forma la primera información recibida. De esta forma a largo plazo, se facilita una relación cordial en la comunicación en la que los individuos van aprendiendo mutuamente y pueden conseguir una relación estable y sin tensiones.*

*La atención creciente a este fenómeno de la comunicación ha llevado a teóricos e investigadores a desarrollar nuevas disciplinas científicas como el caso de la comunicación aplicada, que utiliza las técnicas y todos los medios de*

*comunicación de masas al servicio del desarrollo de la empresa.*

*La comunicación organizacional no es algo inventado, sino el hecho de haber llegado al planteamiento de que “en toda empresa el personal son los receptores sobre los que debe girar toda la vida de la empresa”. En este sentido, la comunicación organizacional puede diseñar desde el discurso del Presidente hasta una carta de bienvenida.*

*Esta realidad demuestra el cambio que se ha dado en la comunicación en la propia empresa, constituyendo un campo importante y expansivo, con posibilidades aún no descubiertas por las diversas organizaciones.*

## **CAPÍTULO IV**

# **LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA**



## ÍNDICE

### Página

#### CAPÍTULO IV: LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE LA EMPRESA.

<i>4.1.- Función de la información como herramienta de gestión empresarial.....</i>	<i>110</i>
<i>4.2.- El proceso genérico de la comunicación dentro de las organizaciones.....</i>	<i>113</i>
<i>4.3.- La comunicación como motor de actividad en el equipo humano de la empresa.</i>	<i>120</i>
<i>4.4.- Desarrollo histórico sobre las distintas tendencias en la investigación de la comunicación dentro de la empresa.....</i>	<i>125</i>
<i>4.5.- La comunicación en la empresa durante el siglo XX en España.....</i>	<i>138</i>
<i>4.6.- Falsos conceptos sobre comunicación empresarial.....</i>	<i>143</i>
<i>4.7.- Influencia de la cultura empresarial en el desarrollo de la comunicación de la empresa.....</i>	<i>146</i>
<i>4.7.1.- Concepto y justificación de la cultura organizacional.....</i>	<i>146</i>
<i>4.7.2.- Los elementos de la cultura de las organizaciones.....</i>	<i>153</i>
<i>4.7.3.- Cultura empresarial y cambio organizativo.....</i>	<i>158</i>
<i>4.7.4.- La ética y la conducta en las organizaciones.....</i>	<i>162</i>
<i>4.8.- La comunicación interna y externa ante la creación de imagen empresarial....</i>	<i>169</i>
<i>4.8.1.- Desarrollo de la comunicación interna de la empresa.....</i>	<i>171</i>
<i>4.8.1.1.- Objetivos de la comunicación interna.....</i>	<i>175</i>
<i>4.8.1.2.- Plataforma de la comunicación interna.....</i>	<i>180</i>
<i>4.8.2.- Desarrollo de la comunicación externa en la empresa.....</i>	<i>187</i>
<i>4.8.2.1.- Principios y finalidad de la comunicación externa.....</i>	<i>187</i>
<i>4.8.2.2.- Mecenazgo y Patrocinio: Estrategias de comunicación externa..</i>	<i>194</i>

## ÍNDICE

### Página

---

<i>4.9.- La figura del responsable de la comunicación en las organizaciones.....</i>	<i>199</i>
<i>4.10.- Nuevas tecnologías de la información aplicadas a la comunicación e imagen corporativa.....</i>	<i>206</i>
<i>4.10.1.- Redes de acceso público y propiedad y gestión pública: INTERNET.....</i>	<i>207</i>
<i>4.10.2.- Redes de acceso público y propiedad y gestión privada: INFOVIA.....</i>	<i>210</i>
<i>4.10.3.- Redes de datos internas de la propia empresa: Correo electrónico, Servicios de difusión, INTRANET.....</i>	<i>211</i>
<i>4.10.4.- Redes de video internas en la empresa.....</i>	<i>219</i>
<i>4.11.- La comunicación y la creación de imagen empresarial.....</i>	<i>221</i>
<i>4.11.1.- Formación de la imagen corporativa.....</i>	<i>223</i>
<i>4.11.2.- Protección de la imagen empresarial.....</i>	<i>230</i>
<i>4.11.3.- Etapas de un plan de imagen.....</i>	<i>233</i>
<i>4.12.- Importancia de la política de comunicación corporativa en la empresa española.....</i>	<i>239</i>

## **4. CAPÍTULO IV: LA INFORMACIÓN COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN EN LA COMUNICACIÓN DE EMPRESA**

### **4.1 Función de la información como herramienta de gestión empresarial**

*“Organización, es la función que se ocupa de proveer de un armazón material a la propia organización”<sup>52</sup>. Organizar, por lo tanto, es crear una estructura, de la misma manera que los seres humanos tienen esqueletos que definen sus parámetros corporales, las propias organizaciones poseen*

---

<sup>52</sup> *Andrés S. Sudrez Sudrez: Curso de economía de la empresa. Madrid. Pirámide 1995. pág. 59-60.*

*estructuras que revelan cuales son los suyos.*

*La empresa actual es entendida pues, como una organización más, que utiliza capital humano, técnico y financiero, y establece una serie de políticas empresariales que a su vez requieren de planificación y organización. La planificación es condición "sine qua non", donde a partir de unos objetivos nos dice qué vamos a hacer; mientras la organización, advierte sobre la forma en la que lo haremos. Por lo tanto planificar es el deliberado intento de proveer o seleccionar medios y asignarlos racionalmente para conseguir los fines deseados.*

*Estas cuestiones principales necesitan habitualmente de herramientas específicas que hacen más organizadas la vida que se crea dentro de la organización. En este aspecto me gustaría mencionar un comentario al que hace alusión MacKenzie<sup>53</sup> sobre la responsabilidad de gestionar, organizar o dirigir:*

*(...) "Lástima de Julio Cesar que tuvo la responsabilidad de gobernar el Imperio Romano. No tenía teléfonos, ni fotocopiadora, ni acceso a una imprenta. No tenía computadoras ni telecomunicaciones... Sus empleados no hablaban todos la misma lengua... Fue acosado por enemigos de dentro... De hecho no poseía ninguna de las herramientas de las que hoy en día nosotros necesitamos para dirigir una organización. ¿Cómo lo conseguían?, conocían algo que nosotros hemos olvidado?, ¿Deberíamos tener lástima por Julio Cesar por no tener las herramientas necesarias?, ó ¿Tuvo el Emperador Romano una herramienta muy valiosa pero que no era material?....."*

---

<sup>53</sup> MacKenzie K.D. "The organizational hologram: The effective management of organizational change. Boston: Kluwer, Academic Publishers. 1991

*Es la comunicación quien ha ido alcanzando ese status de herramienta de gestión valiosa e indispensable dentro de la empresa moderna. Así esta comunicación, junto a la gestión financiera, la gestión de producción y la gestión de recursos humanos, espera contribuir al logro de los objetivos de la empresa u organización.*

*Será a partir de la tercera década del siglo XX, y coincidiendo con la Escuela de las Relaciones Humanas cuando la comunicación comienza a adquirir importancia como herramienta fundamental en la organización. Los enfoques humanísticos pugnan por el incremento de la comunicación abierta y la confianza entre los miembros de la organización, por el flujo libre de la comunicación por varios canales, por la integración de los objetivos individuales y organizacionales, por un mayor interés y preocupación hacia el desarrollo y autorrealización de los trabajadores, por el estilo de liderazgo centralizado en el empleado y en general por los procesos amplios de interacción; la programación.*

## **4.2 El proceso genérico de la comunicación dentro de las organizaciones.**

*La empresa como ya nos hemos referido; generadora de riqueza, puestos de trabajo y bienestar, necesita darse a conocer, ser comprendida, valorada en sus esfuerzos, aunque si es necesario, también cuestionada respecto a sus actuaciones.*

*Por ello, para que esta dinámica sea una realidad, la empresa, ha de cuidar de la correcta información dentro de su entorno, e incluir valores éticos dentro de su filosofía empresarial*

*Y además de cuidar todas las relaciones con su otro se considera una necesidad importante el diálogo como medida eficaz en sus actuaciones.*

*Es importante comprender que en nuestros tiempos, el diálogo se consigue a través de una buena comunicación. Y la comunicación se perfila como una función y una responsabilidad necesaria para la empresa que se considere eficaz y humana.*

*Para la empresa, la comunicación es una herramienta imprescindible, porque ninguna organización puede subsistir ni infundir confianza, tanto entre sus propios empleados como entre los públicos con los que se relaciona si ésta no existe.*

*La comunicación es básica para la dinámica empresarial porque mejora el diálogo entre el personal y permite adoptar decisiones más acertadas. La información oportuna permite un mejor análisis y la empresa que sepa entender y manejar la información será capaz de optar por mejores decisiones*

*Sin embargo, no se puede olvidar que esta actitud comunicativa cristalizará si sus planteamientos y conceptos van acordes con los de su personal, y si su infraestructura mental se adapta a las exigencias y características de estos tiempos. Sin este requisito, cualquier proyecto de comunicación empresarial, por perfecto que sea estaría destinado al fracaso.*

*La razón es que las comunicaciones fluyen y cobran fuerza en una organización cuando la empresa y su personal comparten criterios comunes. La gestión correcta de esta comunicación quedaría justificada no sólo con la participación de acontecimientos de su entorno externo, sino también en atender y motivar a su elemento, más importante: "el hombre".*

*Por tanto, es necesario que el personal de las empresas conozca la realidad de su organización; es decir, que esté informado continuamente sobre su desarrollo. En este sentido, la comunicación de todo lo que ocurre en la empresa tiene hoy una categoría de primer orden a la hora de ser comunicado a los empleados dentro de su empresa y por su empresa.*

*De igual modo que existen muchos aspectos importantes que hacen la realidad y el desarrollo de la actividad diaria de una empresa como son algunos de los que ya hemos nombrado, también existen otros. Es una realidad por ejemplo, que el desarrollo de la comunicación interna nutre la dinámica de cualquier organización, gracias a los datos que se difunde entre el personal de la empresa y las relaciones de comunicación que se potencia. La empresa es un conjunto conformado por departamentos, unidades o secciones que organizados correctamente han de servir a la propia compañía.*

*La organización de la empresa en departamentos o secciones, es una de las primeras tareas con las que el empresario inicia su labor. La ubicación de*

*los distintos puestos y la inclusión de ellos en un organigrama institucional, favorece el flujo de comunicación que la empresa es capaz de generar por su propia estructura. Este organigrama como hemos visto en el capítulo I de este estudio, permite coordinaciones entre departamentos o secciones, lo que facilita la toma de decisiones necesarias para el dinamismo de la empresa.*

*Cualquier organigrama pues debe facilitar el trazo de circuitos de información ascendentes, descendentes, y horizontales, de modo que los mensajes lleguen y sea posible el intercambio de datos. Porque la dinámica de la empresa depende de la dinámica de sus comunicaciones, ya que si estas fluyen en diversos sentidos, se tomarán mejores decisiones que ayuden al crecimiento y progreso de la misma.*

*Por otro lado, la empresa ha de procurar la mejora de sus comunicaciones. Esto requiere conocimiento y profesionalidad por parte de los responsables de esta labor. Estos deben de divulgar mensajes con una temática precisa y en el momento adecuado.*

*En el mismo sentido, el reto de cualquier empresa es obtener mayores cuotas de productividad, a partir de la integración de su personal, y hemos de mencionar según nuestro criterio que los dos aspectos más prioritarios que hemos encontrado son: la organización; aspecto del que ya extensamente hemos desarrollado. Y por otra parte el desarrollo de la comunicación interna.*

*Aplicando pues esta definición al campo de la organización empresarial, podría ser definida la comunicación como el proceso mediante el cual las personas que desempeñan su labor en la empresa se transmiten información e interpretan su significado. De esta forma la importancia que la comunicación tiene para la empresa es similar a la que la corriente sanguínea tiene en el*



*cuerpo humano. Y los cauces por los que transcurre la información dotan a los diversos elementos integrantes de la empresa de este preciado elemento, ya que sin la información adecuada la probabilidad de que los departamentos desarrollen su labor incorrectamente se incrementa considerablemente. Por otra parte si la información es exacta, importante y oportuna contribuye a una mayor efectividad en la actividad de los grupos o de las personas.*

*Igualmente, de la misma forma, la comunicación satisface las necesidades de información individuales dentro de los empleados de la propia organización. Unas necesidades que vendrán marcadas por aspectos técnicos, como de coordinación o de motivación<sup>54</sup>. Así, la información técnica proporciona al empleado la información de qué hacer por medio de la inclusión de datos relativos a políticas, y procedimientos, metas de trabajo, expectativas y progresos en el desempeño. La información acerca de la coordinación indica al empleado con quién debe cooperar para un desarrollo apropiado de la tarea. Y por último la información que guarda relación con la motivación es suministrada a través de ciertas actuaciones que ayudan a desarrollar y mantener ciertas actitudes.*

*De esta forma, una política de comunicación coherente y que suministre al empleado una información apropiada a su responsabilidad dentro de la organización, podrá acrecentar su sentimiento de pertenencia a un grupo y pondrá en marcha propuestas, mejoras que como consecuencia certificará su compromiso y la integración dentro de la organización.*

---

<sup>54</sup> Hampton, D.R. (1989): Administración, 2ª edición, McGraw Hill, Méjico.

*Estas ideas explican el que los directivos dediquen gran parte de su tiempo a la interacción directa con otras personas. Y vean a la comunicación como un camino necesario para:*

- a) - Dirigir, orientar, motivar y crear un clima en el cual las personas quieren contribuir.*
- b) - Desarrollar planes y estrategias en la Empresa.*
- c) - Establecer y difundir las metas de la empresa.*
- d) - Controlar el desempeño de funciones.*
- e) - Mantener a la empresa en contacto permanente con el entorno que le rodea.*

*Los directivos a través de la comunicación desarrollan unos papeles o roles informativos que consisten en la recepción y la transmisión de información de muy diferentes fuentes y a muy distintos receptores.*

*En sentido general, las funciones de la comunicación según Thayer<sup>55</sup> son las siguientes: "Información", "Instrucción y Mando", "Influencia y Persuasión" y por último "Integración".*

*- La función de Información, satisface el deseo de los trabajadores de conocer todo lo que tiene relación con ellos.*

*- Las funciones de Instrucción y Mando sirven para que el empleado*

---

<sup>55</sup> Thayer, L., "Comunicación y sistema de comunicación". Barcelona, Ed. Península, 1975.

*conozca sus obligaciones en la organización formal y le proporcione guía y ayuda adicional respecto a como desempeñar su tarea. Este tipo de comunicación fluye normalmente de jefe a subordinado.*

*- La función de Influencia y Persuasión se conoce como motivación. Los mensajes que proporciona aquí la comunicación tienen la función de convencer a los individuos de estimularles para que desarrollen ciertos comportamientos.*

*- La función Integradora, tiene como objetivo transmitir mensajes e ideas que ayuden a relacionar las actividades de los trabajadores para que sus esfuerzos se complementen.*

*La Comunicación es, en definitiva, el proceso por el cual se desenvuelven las funciones gerenciales. De este modo, la empresa puede actuar de una manera adecuada al conocer los acontecimientos externos que la afectan, tales como nuevas necesidades en los clientes, las regulaciones gubernamentales, disponibilidad de los proveedores, etc.*

*En cuanto a los contenidos principales de la comunicación que se produce en la propia organización podríamos citar los siguientes:*

*a) Contenidos centrados en la tarea. Que corresponde a aquellos contenidos referidos al trabajo en sí o a los procedimientos o formas de trabajar.*

*b) Contenidos centrados en las necesidades psicológicas del individuo. Son aquellos contenidos que suelen encontrarse en la comunicación informal, favorecen las informaciones operativas y la cohesión organizacional.*

*Por otra parte también Ardoino<sup>56</sup>, establece que además de los anteriores existen otros tres contenidos de la comunicación en función del momento en el que ésta se produce:*

*a) La comunicación de entrada en la organización. Se incluyen en este grupo toda la información relativa a los canales de comunicación a emplear, organigramas, remuneración, etc.*

*b) La comunicación que se produce a diario en la vida organizacional. Es aquella que se proporciona para el correcto desempeño del puesto de trabajo.*

*c) La comunicación de salida. Serian aquellas informaciones que se proporciona tanto al individuo que abandona la empresa como aquella que la organización proporciona en relación a los individuos que ya no pertenecen a la misma.*

*Es evidente pues, considerar la práctica de la comunicación como una necesidad, nunca como un lujo que sólo pueden permitirse las organizaciones que disfrutan de mayores recursos y posibilidades. La comunicación es una responsabilidad que debe existir, aunque sea con los más modestos medios, pero con una elevada dosis de voluntad y entusiasmo.*

---

<sup>56</sup> Ardonio, J.: Information et communications dans les entreprises et les groupes de travail, Les editions d'organisation, París. (1964).

#### **4.3 La comunicación, como motor de actividad en el equipo humano de la empresa.**

*La sociedad actual, a diferencia de épocas anteriores, se caracteriza fundamentalmente, por la presencia de diversidad de empresas que ofrecen diversidad de servicios o productos. Hoy en día el crecimiento de estas empresas, la especialización de sus tareas y la diversidad de productos y servicios que ofrecen, han contribuido a crear distancias psicológicas entre trabajadores y empresas.*

*El trabajador de la empresa se encuentra en muchas ocasiones aislado, desintegrado de su grupo e ignorante de la realidad de su organización. No obstante en cualquier empresa se constituyen lo que podríamos denominar “la red cultural de la organización”; eso sí, según los expertos “red informal”. Esta red es, en realidad el principal medio de comunicación dentro de la organización. La red es importante porque no sólo transmite la información, sino que también interpreta para los empleados el significado que posee esta información.*

*De la experiencia conseguida a través de las empresas en las que hemos trabajado, entendemos que la mayor parte de lo que ocurre en una organización no tiene relación con los acontecimientos formales de la misma. El asunto marcha realmente a través de esta red cultural. Es más, aún dentro del contexto de una reunión muy controlada se realiza gran cantidad de comunicación informal: miradas rápidas, alusiones indirectas, etc.*

*En una cultura corporativa, esta red puede ser tanto poderosa porque puede reforzar las creencias básicas de la organización, puede fijar un clima de*

*cambio y puede proporcionar al director de comunicación una rígida estructura de influencia. Lamentablemente esta red en algunos casos no cumple con su misión de enriquecimiento, sino más bien, es nociva para la participación y gestión del individuo en la actividad que cada momento importa y afecta al desarrollo de la empresa.*

*Como dijo Franklin D. Roosevelt uno de los presidentes más poderosos que ha tenido Estados Unidos, quien tenía entonces los mismos problemas que experimenta hoy cualquier directivo cuando intenta mover a una organización burocratizada. Este presidente, decía que “la primera tarea de un ejecutivo era garantizarse un flujo efectivo de ideas e información”. Cualquiera que haya husmeado un poco en la biografía de este personaje, sabe que el esfuerzo principal y persistente consistía en cotejar y equilibrar la información adquirida a través de los canales oficiales, con la obtenida a través de los canales privados e informales*

*En vista de lo expresado, en toda empresa debe de existir para controlar esta situación un responsable que organice y active la circulación de la información tanto fuera, como dentro de la misma.*

*Porque la empresa no es una entidad estática y su existencia implica una diversidad de sucesos. Así los acontecimientos y hechos que se desarrollan en la vida de la empresa, han de ser trasmitidos y comunicados convenientemente y oportunamente, pues estos originan decisiones imprescindibles para la supervivencia y dinámica organizacional.*

*En efecto, se podría decir que las comunicaciones son el motor de una empresa. Por lo tanto, una empresa sin comunicación está destinada a desaparecer. Las comunicaciones que se generan en una empresa son las que*

*determinan el funcionamiento de la organización, así como su desarrollo. Esto nos lleva a recordar la tesis que Robert Breth<sup>57</sup> sostiene sobre la comunicación*

*(...) “la acción de comunicar es muy semejante a la de respirar, como función natural que mantiene con vida a las personas”. (...) Déjese de respirar y se dejará de vivir.(...).*

*Una empresa sin comunicación no es posible. Se puede afirmar que la comunicación es una función indispensable para la dinámica de la organización. Su ausencia, o negación a mostrar su identidad generaría: desconcierto, situaciones confusas, desconfianza, juicios y opiniones equivocadas entre el personal y los públicos con los que se relacione.*

*La práctica de las comunicaciones es una necesidad para la empresa de nuestros tiempos, que debe hacerse entender y darse a conocer, que necesita tener una imagen y que requiere que la práctica de las comunicaciones sea un vínculo para mejorar las relaciones humanas, las decisiones, así como el reflejo de las aspiraciones, necesidades y exigencias de la comunidad, del empresario, los trabajadores y otros públicos.*

*La figura 4.1 nos muestra la importancia que tiene ejercer la práctica de la comunicación en el acontecer diario de la empresa. Una práctica que se consolida en “comunicar y hacerlo saber”.*

---

<sup>57</sup> *Robert. Breth. “La comunicación en la Dirección de la empresa”. Edit. Fondo Educativo Interamericano. Bogotá 1974. pág. 19.*



Fig. 4.1 (Fuente: Balder Comunicación)

*Si no existe una buena comunicación en la empresa, esto le originará consecuencias negativas que redundarán en perjuicio de su economía y progreso. Entre los primeros síntomas que aparecen se encuentran por ejemplo: juicios erróneos en torno a la empresa, rechazo social, desconfianza de sus actividades, y de sus productos o servicios. etc.*

*Los sistemas de comunicación en toda empresa, independientemente del sector económico a que pertenecen, son prácticamente los mismos. Tanto a nivel interno como externo los mecanismos que utiliza la empresa en general para transmitir información resultan conocidos por todos. No obstante cada tipo de empresa elige unos u otros en función de sus objetivos. De este modo, existen*



*empresas cuya comunicación es eminentemente interna (fundamentalmente las pertenecientes al sector primario) otras, por el contrario prestan un valor muy importante en sus comunicaciones (sector servicios) e incluso hay algunas cuya sola actividad la constituye la propia comunicación.*

*En cualquier caso la comunicación, como uno de los factores principales de relación y de integración de los equipos humanos, se convierte en una variable estratégica de primer orden en cuanto que afecta necesariamente a la productividad de la empresa, y por consecuencia a su rentabilidad. La mayoría de los problemas de producción, rentabilidad o no consecución de objetivos vienen generalmente, motivados por la falta de comunicación en la empresa. Al no haber comunicación, las actividades se realizan muchas veces sin saber porqué; los empleados se limitan a realizar su trabajo, pero no se integran en el conjunto de la organización.*

*En vista de lo expresado la comunicación “es” y “debe ser” parte integrante de la empresa, y como tal, la forma en que se implante va a ser resultado de los comportamientos y de la forma de dirección de la misma. Es decir, va a ser resultado de la cultura que en ese momento impere en la organización. Y ésta debe ser en aras de la eficacia y desarrollo de la empresa, una cultura basada en la comunicación entre sus miembros. Es evidente pues considerar por tanto a la comunicación como una necesidad y nunca como un lujo que sólo pueden permitirse las empresas que disfrutan de mayores recursos y posibilidades. En nuestra opinión, después de analizar muchos ámbitos empresariales consideramos que “la Comunicación es hoy en día una responsabilidad, que debe existir en toda organización aunque sea con los más modestos medios pero con una gran dosis de voluntad y entusiasmo. Una responsabilidad que no sólo debe ser afrontada por las grandes empresas sino que debe sumarse a ella, las Pymes de nuestro país.*

#### **4.4 Desarrollo histórico sobre las distintas tendencias en la investigación de la comunicación dentro de la empresa.**

*Nos proponemos en este epígrafe, exponer lo que hemos considerado como las principales investigaciones y las tendencias que han dominado el estudio de la comunicación en las organizaciones empresariales desde la época de 1940. La siguiente investigación ha sido realizada en aquellas empresas donde a la comunicación se le ha dado un cierto reconocimiento y ha sido foco de estudio, empleándose técnicas empíricas científicas de recolección de información.*

*En nuestra investigación hemos querido apoyarnos en las tesis de autores tan prestigiosos como (Jablin, 1979, Porter and Roberts 1976, Redding 1972, Richetto 1977)<sup>58</sup> aunque esta es sólo una de las áreas de investigación de la época existiendo otras muchas tendencias y temas de investigación, centrándose en áreas de investigación específicas que exploran también cada uno de los periodos aquí analizados.*

##### **Periodo de 1940.**

*Desde el punto de vista de la comunicación organizacional, la década de 1940 ha sido calificada como "la era de la información" (Dover 1959). Durante el periodo en que se desarrolló este movimiento de las Relaciones Humanas, ganó mucho en popularidad el lema "un empleado informado es un empleado motivado y productivo". A partir de aquí las empresas le dieron bastante importancia a proporcionar información a sus trabajadores acerca de cosas tan*

---

<sup>58</sup> Jablin, F., "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro" en Fernández C, Carlos. (De.), La Comunicación Humana, México, McGraw-hill, 1986, pág.115.

*elementales como el crecimiento de la organización, el crecimiento de su mercado, etc.*

*Varios vehículos de información proliferaron en la empresa para proporcionar dicha comunicación a los empleados y entre ellos como principales, actuaron boletines de noticias en los que participaban los propios trabajadores.*

*Acorde con este incremento de comunicación corporativa descendente, varios estudios quisieron confirmar la eficacia de estos mensajes entre los que destacan autores como Baker, Ballantine y True<sup>59</sup> o Peterson y Jenkins<sup>60</sup>.*

*El citado análisis se centró principalmente en el nivel de incidencia que provocaban estas publicaciones escritas entre los propios empleados. Se llegó a la conclusión de que las formas de expresión utilizadas por la publicación eran difíciles de leer por el público al que iban dirigidas. Se debe hacer notar también contra la posición de los defensores de las relaciones humanas, que el nivel proporcional de información que recibían los propios empleados y su satisfacción y motivación respecto al propio trabajo.*

*En resumen, durante la época de 1940 los objetivos principales<sup>61</sup>, según los investigadores de la comunicación organizacional como todos aquellos*

---

<sup>59</sup> Baker, H., Ballantine, J.M. y Tre, J.M., Transmitting information through management and union channels: Two case studies, Princeton, N.J., Princeton University, Industrial Relations Section, 1949

<sup>60</sup> Peterson, D. y Jenkins, J. "Communications between management and workers", *Journal of Applied Psychology*, 32/48, p. 71-80

<sup>61</sup> Jablín, F. "Estudio de la comunicación organizacional: su evolución y futuro" en Fernández Collado, C. La Comunicación Humana, México, McGraw-Hill, 1986, pág. 123.

responsables y directivos de la empresa, se centraron en determinar las formas para optimizar los medios de comunicación descendente, dirigida a los empleados. Ósea lo que Katz y Kahn<sup>62</sup> habían llamado "información de carácter ideológico, en definitiva una información que inculcase a los empleados un sentido de la misión de su empresa. Siendo de esta forma los temas prioritarios de esta década:

- a) El efecto que tienen los medios de comunicación masivos en los empleados con el único objetivo de transmitirle información.
- b) Determinar la incidencia de productividad que posee un empleado informado.

#### Época de 1950.

Durante estos años prosiguen los estudios sobre la comunicación descendente iniciados en la década anterior. Pero estos años vieron nacer tres nuevas direcciones de la comunicación organizacional. Una de las líneas de investigación más importantes fueron los pequeños grupos de estudio sobre redes organizacionales. Estas investigaciones en opinión de los autores Bavelas, Barrett, y Leavitt<sup>63</sup>; quienes jugaron un papel importante ya que pusieron los fundamentos para los análisis de redes realizados en el futuro de las organizaciones. Centrarón su atención en averiguar cual era la satisfacción de los trabajadores, la motivación de estos, en la motivación del liderazgo, en las formas de comunicación, en los niveles de productividad, etc.

---

<sup>62</sup> Katz, D. y Kahn, R. "The social psychology of organization". New York: Wiley, 1966

<sup>63</sup> Bavelas, A., and Barrett, D. "An experimental approach to organizational communication". Personnel, 1951, pág. 366-371. / Leavitt, H.J. "Some effects of Abnormal and Social Psychology". 1951, pág. 38-50.

*En relación al rendimiento del grupo, los resultados de estos estudios de redes centralizadas (de rueda) y descentralizada (de círculo) indicaban que:*

- a) Los grupos que no tenían una estructura determinada por los investigadores, formaban redes de comunicación en función del tipo de trabajo que estaban realizando.*
- b) Los trabajadores que pertenecían a redes descentralizadas en su trabajo (ósea donde la comunicación se producía por igual en todos los miembros de la organización), tendían a estar más satisfechos que aquellos otros perteneciente a redes más centralizadas (donde se producían grandes diferencias en cuanto al grado de comunicación entre los trabajadores).*
- c) Las redes centralizadas no eran tan adaptables como las redes pertenecientes a sistemas descentralizadas.*
- d) Aquellos empleados que se hallaban en posiciones centralizadas en el grupo surgían más a menudo como líderes que aquellos que se encontraban en posiciones más periféricas.*

*Sin embargo, se ha cuestionado mucho sobre la aplicación de los resultados de estos estudios a las organizaciones ya que la mayoría de estas investigaciones se llevaron a cabo en instalaciones de laboratorio (Cohen, Robinson and Edwards)<sup>64</sup>.*

*A pesar de tales críticas, estas investigaciones dieron un gran impulso al desarrollo posterior de nuevas metodologías en este tema.*

---

<sup>64</sup> Cohen, A.M., Robinson, E.L., and Edwards, J.L. "Experiments in organizational embeddedness. ". Administrative Science Quarterly, 1969, 14, págs. 208-221.

*Otras investigaciones en el análisis de las redes de comunicación que justificaron revisiones anteriores fueron las teorías desarrolladas por Jacobson y Seashore, 1951 y Weis y Jacobson, 1955. Obtuvieron así notables informes al identificar ciertos roles de la red de comunicación muy específicos.*

*Otro importante autor fue Keith Davis,<sup>65</sup> que desarrolló su técnica del análisis de ECCO (canales de comunicación episódica en las organizaciones), quien probó con su teoría las redes del "rumor" del empleado en las organizaciones.*

*También durante esta época surgieron numerosos estudios de comunicación en la Universidad de Purdue, centrados en recoger información sobre la actitud de los trabajadores hacia la comunicación en su propia empresa. Richetto<sup>66</sup>, lo resume así:*

*....el grupo Purdue investigó formas alternativas de comunicación y sus efectos, actitudes de gerentes corporativos hacia las correlaciones de comunicación y productividad, percepciones de crisis de comunicación en las organizaciones, el role de las prácticas de comunicación organizacional entre supervisores de primera línea y otras variables de la comunicación que actuaban dentro de las organizaciones formales.*

*Cada uno de estos estudios inició un paradigma de investigación, orientada*

---

<sup>65</sup> Davis, K. "A method of studying communication patterns in organizations", *Personnel Psychology*, 1953. Pags, 301-312.

<sup>66</sup> Richetto, G.M. "Organizational communication theory and research: An overview", en Ruben, B.D. (De), *Communication Yearbook*, New Brunswick, NJ: Transaction, 1977. pág.334.

*a separar las conductas y actitudes eficaces de las ineficaces. Íntimamente relacionado con estas investigaciones otros estudiosos examinaron los procesos de retroalimentación interpersonal dentro de las organizaciones y los efectos que puede ocasionar esta retroalimentación en el rendimiento de los trabajadores y en la motivación.*

*En otra edición de la investigación nos encontramos los estudios abiertos en la Universidad de Michigan. En ellos se examinaron temas como: el efecto de la influencia de un jefe en la comunicación ascendente a sus empleados, la distorsión de los mensajes en la comunicación ascendente, los factores de la comunicación ascendente jefe-subordinado, etc. (Jackson, 1953, Maier, Read and Hooven, 1959, Mellinger, 1956; Pels, 1952; Planty and Machaver, 1952).*

*Los resultados de estos estudios llevaron a dar una serie de conclusiones. En relación con la distorsión de la comunicación ascendente del subordinado al jefe, los resultados indicaron que cuanto mayores fueran las aspiraciones del trabajador y cuanto menor fuera la confianza que sintiera el subordinado hacia su jefe, las posibilidades de distorsión del mensaje ascendente enviado al jefe serían mayores.*

*En este sentido, otra segunda conclusión de estos estudios reveló, que los subordinados estaban más satisfechos cuando sus supervisores eran considerados como líderes que brindan apoyo y poseen influencia con los jefes más altos. Y sin embargo estaban menos satisfechos aquellos otros que trabajaban para supervisores que brindaban apoyo con su liderazgo pero que tenían poca influencia en los niveles superiores de la empresa.*

*La tradición de la investigación que se inició en la década de los cuarenta, prosiguió en la década siguiente. El punto central de estudio fue la relación*

entre el estado de ánimo y la satisfacción del empleado y la efectividad de la comunicación descendente. Los resultados de estos estudios, y los derivados de la época anterior condujeron a Redding a exponer en su análisis, que “no se debe suponer que existe una relación entre la cantidad de información entendida por los empleados y su estado de ánimo”<sup>67</sup>. Se debe considerar que la investigación realizada durante esta década indicó que para difundir la información en las empresas se obtenían mejores resultados cuando eran utilizados diferentes medios de información (orales y escritos), más que utilizar un sólo medio.

En resumen, la investigación de la comunicación en las organizaciones en la década de 1950 parece haberse dirigido a cuestionarse los siguientes temas:

- a) ¿Cómo afectan las redes de comunicación de grupos reducidos al rendimiento en las organizaciones y las actitudes y conducta de cada miembro del grupo?
- b) ¿Cómo se pueden medir las redes de comunicación emergentes en las organizaciones?
- c) ¿Cuál es la relación entre las actitudes y las percepciones de los miembros de la organización acerca de su comportamiento de comunicación (ascendente y descendente).
- d) ¿Cuál es la relación entre la actitud, el desarrollo de los empleados y la retroalimentación que recibe?

---

<sup>67</sup> Redding, W.C., Communication within the organization: An interpretative review of theory and research, New York, Industrial Communication council, 1972, pág.449.



e) ¿Es un empleado bien informado un empleado satisfecho? .

Década de 1960.

La tendencia en esta época fue estudiar como en etapas anteriores las redes de comunicación y los ambientes de comunicación dentro de las organizaciones. Una época que ha sido denominada por muchos investigadores como la “era de las variables aisladas”.

La mayoría de estos estudios se llevaron a cabo en la Universidad de Purdue, donde se centraron sobre todo en determinar la correlación de comunicación de los buenos supervisores. Llegando a las siguientes conclusiones que Redding<sup>68</sup>, resume así:

a) Los mejores supervisores (denominándose buen supervisor aquel que ha sido nombrado así por su subordinado) tienden a estar orientados hacia la comunicación. Estos disfrutan de situaciones como por ejemplo, hablar en voz alta en las juntas, tienen facilidad para explicar las instrucciones y políticas y les gusta conversar y escuchar a sus subordinados. (Funk<sup>69</sup>; Pyron<sup>70</sup>).

b) Los mejores supervisores tienden a ser complacientes al escuchar; responden a las llamadas preguntas tontas de sus empleados, desean

---

<sup>68</sup> Redding, W.C. Communication within the organization: An interpretative review of theory and research, New York, Industrial Communication council, 1972, págs. 436-446..

<sup>69</sup> Funk, F.E. Communication attitudes of industrial foremen as related to their productivity. Unpublished doctoral dissertation, Purdue University, 1956

<sup>70</sup> Pyron, H.C. The construction and validation of a forced-choice scale for measuring oral communication attitudes of industrial foremen. Unpublished doctoral dissertation, Purdue university, 1964.

*escuchar sugerencias, y quejas con el deseo de adoptar la acción apropiada.*

*c) Los mejores supervisores tienden a preguntar o persuadir en vez de decir u ordenar.*

*d) Los mejores supervisores tienden a ser sensibles a los sentimientos y necesidades de sus subordinados. Ó sea prefieren escuchar sus necesidades en privado y no en público.*

*e) Tienden los mejores supervisores a tener una actitud más abierta en la transmisión de información. Están a favor de informar sobre todo aquello que incluya riesgos y de explicar él "porque" que está detrás de las políticas y reglamentos.*

#### *Década de 1970.*

*A diferencia de épocas anteriores como la de 1960, la investigación realizada en estos años parece una mezcla de investigaciones con variables muy diversas.*

*Durante este periodo muchos teóricos sugirieron ejemplos a seguir en el estudio y la teoría relacionada con la comunicación organizacional.( Farace and McDonald, 1974; Robers, Bretton and Porter, 1974).*

*Como en épocas anteriores los autores investigaron en las correlaciones de la comunicación con los jefes "eficientes", la distorsión en el envío de mensajes ascendentes del subordinado al jefe y la naturaleza de la retroalimentación en la comunicación jefe-subordinado. También los programas de investigación se iniciaron examinando el role y las funciones de la*

*comunicación abierta jefe-subordinado y los efectos de las características personales (sexo, edad, valores) de los jefes y de los subordinados en sus respectivas conductas de comunicación.*

*Según Redding<sup>71</sup>, la apertura de comunicación entre jefe-subordinado se compone de dos dimensiones estrechamente relacionadas. Apertura al enviar el mensaje y al recibirlo. La primera, según el autor incluye una revelación de sentimientos, así como conocer hechos muy importantes de la compañía. . Mientras que el recibir el mensaje implica permitir la revelación de opiniones contrarias a la nuestra.*

*Los resultados de estos estudios de apertura son resumidos por Jablin<sup>72</sup> en este párrafo:*

*.....en una relación de comunicación abierta entre jefe y subordinado, ambas partes perciben al otro interactuante como a un escucha receptivo y reprimen las respuestas que puedan ser consideradas como retroalimentación negativa o anuladora... estos estudios demuestran que los empleados se sienten más satisfechos cuando existe una comunicación abierta entre jefe y subordinado.*

*Los resultados de esta investigación demostraron que los jefes más jóvenes tenían un estilo de comunicación con sus subordinados más autoritario que los*

---

<sup>71</sup> Redding, W.C. Communication within the organization: An interpretative review of theory and research. New York: Industrial Communication Council, 1972. Pág. 330.

<sup>72</sup> Jablin, F.M. "Superior-subordinate communication: The state of the art." Psychological Bulletin, 1979. pág. 1204.

*jefes de mayor edad. También demuestra este estudio que a los empleados no les agrada los jefes que son tímidos comunicadores. Y ciertas investigaciones se concentraron en diferenciar las conductas de comunicación de los superiores de sexo masculino o femenino.*

*Finalmente, debemos indicar la importancia que tuvo la investigación de la comunicación organizacional en esta época. De forma particular estos estudios examinaron el liderazgo (rasgos, estilos, sexo, diferencia y estrategias), las características de las tareas (tipos y tecnologías), las redes de comunicación (en laboratorio y en la práctica) y correlaciones de comunicación en la toma de decisiones (confianza, simpatía y retroalimentación) en pequeños grupos.*

*Así, durante la década de 1970 las prioridades de la investigación parecían haber estado asociadas con la intención de contestar los siguientes temas de investigación general:*

- a) ¿Cuáles son los componentes y correlaciones de los grupos de trabajo y sobre todo el clima de la comunicación organizacional entre jefe-subordinado?.*
- b) ¿Cuáles son las características del trabajo de grupo y la comunicación organizacional y en particular la distribución de roles en la comunicación?.*

#### *Década de 1980 y el Futuro.*

*En este punto intentaremos plantear las tendencias que se pueden esperar de la investigación de la comunicación en las organizaciones hasta finalizar el siglo. Pero como sucede en casi todas las predicciones, sólo el transcurso del tiempo dirá si son o no ciertas.*

*Las investigaciones realizadas hasta el momento indican que en los próximos años el estudio de los ambientes de comunicación en las organizaciones y de las redes continuará siendo el punto central de la investigación. Además todo apunta a suponer que los estudios futuros incrementarán la investigación simultánea de las características de las redes y los ambientes de comunicación en las organizaciones.*

*En el futuro, la dirección que siga la investigación sobre la comunicación en las organizaciones estará influida por los avances en la Tecnologías de la Información y los desarrollos en estas áreas afectarán a la comunicación de diferentes formas. Por ejemplo, los avances en las tecnologías de comunicación (teleconferencias, correo electrónico, televisión digital, etc.), permitirán que los miembros de las organizaciones reciban y envíen en un futuro un mayor volumen de mensajes del que actualmente puedan manejar. Debido a estas nuevas tecnologías, es muy probable que pasen la mayor parte de su tiempo en el trabajo comunicándose con máquinas o con personas a través de estas, en vez de hacerlo personalmente entre seres humanos.*

*Las implicaciones y efectos de estas nuevas tecnologías aún no se conocen, pero es probable que sea un punto de primordial interés en el futuro para la investigación de la comunicación organizacional.*

*Este planteamiento que nos hacemos sobre la comunicación en las organizaciones está alcanzando cada día mayor atención por parte de los profesionales de la comunicación y por investigadores de distintas índoles. Pero todos esperamos que el tema asuma una perspectiva de carácter internacional. Hasta la fecha, la mayor parte de las investigaciones se han centrado en organizaciones de Estados Unidos o Europa occidental y los pocos estudios que se han preparado para comparar los descubrimientos entre las diferentes*

*culturas no han logrado buenos resultados. Lo cual indica claramente, que los enfoques que son efectivos y aceptados en una cultura, pueden no ser apropiados en otras.*

*En resumen, se puede decir que el estudio empirico sobre la comunicación en las organizaciones es un área prácticamente nueva en las ciencias sociales. Pero según Jablin, la evolución y crecimiento de esta materia se puede comparar con el de un niño cuando va descubriendo los placeres del mundo con el dolor y la confusión de convertirse en un adulto.*

*Pero lo que es indudable es que este área de conocimiento seguirá creciendo y tiene un brillante porvenir porque cada vez somos más los investigadores que nos ocupamos por saber de ella.*

#### **4.5 La comunicación en la empresa durante el siglo XX en España.**

*La comunicación en empresas e instituciones, es decir el modo organizado en el que entidades de todo tipo dan a conocer sus objetivos, sus funciones, etc... es una actividad antigua en países más avanzados, pero en España es una actividad relativamente nueva. Esta ha despertado interés en nuestro país de manera acelerada a partir de los años ochenta. Ciertamente lo que pudo empezar siendo una moda, ha pasado a constituir una aparente necesidad y lleva camino de convertirse en una realidad consustancial al hacer corporativo. Bien sea de signo empresarial o institucional.*

*Muchos profesionales de la Comunicación como Carlos Paniagua<sup>73</sup>, Presidente de la Agencia Paniagua Comunicación, coinciden con otros profesionales de la comunicación entrevistados para realizar este trabajo en afirmar que, "los últimos diez años transcurridos han sido decisivos para la consolidación de políticas de comunicación en el seno de las empresas españolas". El retraso histórico que esta política arrastraba en nuestro país en relación con los de su entorno geográfico y económico se ha visto superado por la unión de varios factores, según apuntan muchos responsables de Comunicación; entre los que caben destacar los siguientes:*

- a) El fuerte desarrollo que la información en España ha alcanzado en los años noventa.*
- b) La interdependencia creada entre la economía y la vida social y política.*

---

<sup>73</sup> Paniagua, Carlos. Presidente. de la Agencia Paniagua Comunicaciones. Entrevista mantenida en Octubre de 1997.

c) Y la decidida incorporación del usuario o destinatario de dicha actividad como sujeto a tener cada vez más en cuenta la necesidad de incorporar la información a su hacer profesional, como una parte importante de las organizaciones.

Pero antes de ocuparnos del análisis del estado actual de la política de comunicación que gobierna hoy en las empresas españolas, conviene que nombre algunas de las políticas que según muchos expertos en comunicación gobernaban en la práctica corporativa de la empresa española <sup>74</sup>. Estas causas se desprenden del informe elaborado por ADC DIRCOM en 1996, en el que recoge opiniones de buen número de profesionales de la comunicación de nuestro país.

Estas causas y algunas otras, fueron sobre todo en los años ochenta, la práctica comunicativa que ejercieron las empresas españolas excesivamente coyuntural y mediática. Empresas ajenas a toda planificación, poco rigurosas profesionalmente, desagregada del resto de las políticas corporativas, predominantemente orientada hacia los objetivos comerciales y que en general se correspondía con un desarrollo imperfecto de la empresa española.

Entre ellas, destaca como una de las más importantes, "la ausencia de modelos de gestión de comunicación empresarial en la mayor parte de las empresas". Es decir, una gestión sujeta a una mínima planificación estratégica concordante con la estrategia corporativa global.

---

<sup>74</sup> Informe elaborado por ADC DIRCOM 1996.



*También señalar entre ellas, el empeño de las empresas por seguir manteniendo tratamientos o esquemas tradicionales para aplicarlo a la nueva situación. Así el marketing, las relaciones públicas, el patrocinio, las revistas, las campañas, promociones, etc. no permitían elevar el sumario a la categoría de política específica.*

*Se hacía necesario igualmente la falta de un profesional (DIRCOM) perfectamente formado para desarrollar tareas de comunicación con un alto nivel de profesionalización.*

*Todos estos hechos y otras circunstancias construyeron los pilares sobre los que se está transformando hoy la política comunicacional de la empresa española. Y lo que es evidente también según opinan los profesionales en la materia, “ que estas causas no se produjeron solas, sino que algunos hechos sociales y culturales fueron los catalizadores del cambio aludido.*

*El primero fue “la integración española en Europa en 1985”. Nuestra incorporación a la entonces denominada CEE trajo consigo una obligada homologación de las políticas corporativas de la mayor parte de nuestras empresas que empezaron a competir. Fue entonces cuando comenzó el proceso de consolidación de lo que ha venido en llamarse la función de comunicación en los organigramas empresariales.*

*La segunda causa fue “la crisis de la comunicación publicitaria en 1989”. Esto provoca que comiencen a plantearse nuevas formas de comunicación del producto. Fórmulas como el telemarketing, marketing directo, patrocinio, relaciones públicas, comunicación below the line etc. que aparece como sustitutas de políticas anteriores y en cuyo contenido pese a que sigue primando el componente promocional, aparecen ya elementos de comunicación que tienen*

*en cuenta no sólo las características del propio producto o servicio sino la construcción de una imagen corporativa de la marca e incluso de la propia Compañía.*

*Otro factor fue, “la revalorización de la comunicación interna en la gestión de la empresa”. Esta revalorización ha reforzado la propia función de comunicación, pese a que la responsabilidad de ella se siga hoy en día también considerando propia del departamento de recursos humanos (en un 44% de las empresas de la Comunidad de Madrid) y al de comunicación (el 26%) y el resto a otros departamentos, tal como se desprende de la investigación citada.*

*El último punto que determina y explica la evolución que en estos últimos años ha sufrido en España la comunicación empresarial, “es la tendencia hacia una creciente socialización de la empresa”. Últimamente ha quedado demostrado que uno de los ingredientes del cóctel es, la importancia que se concede en una organización a la gestión de los recursos sustentados en el input Información-Comunicación.*

*Pero el balance final que en nuestra opinión podemos establecer de estos últimos diez años de comunicación empresarial en España resulta positivo y se puede apreciar principalmente en dos hechos:*

*a) La consolidación de la función comunicativa en la gestión empresarial. Una función que empieza a percibirse en grandes compañías a través del reconocimiento que comienza a darse al trabajo que ejecuta el responsable de comunicación, aunque un porcentaje muy inferior identifica al*

*departamento con la cúpula directiva; o sea con un departamento staff<sup>75</sup>*

*b) El segundo hecho que caracteriza la evolución de la comunicación empresarial es la emergencia de una nueva concepción de la comunicación y la imagen corporativa. Es una comunicación en la que cada vez prima más la difusión de una imagen global e integrada de la compañía.*

---

<sup>75</sup> *Staff significa órgano asesor con función de ayuda, investigación y asesoramiento sin autoridad sobre el personal, pero cuyos dictámenes son básicos para las decisiones ejecutivas.*

#### **4.6 Falsos conceptos sobre comunicación empresarial.**

*La comunicación empresarial, piensan gran parte de los profesionales de la comunicación en nuestro país, no es una ayuda de emergencia, es decir una técnica o una ciencia de improvisación que ante una determinada alarma pone en marcha planes de acción muy concretos en la empresa. Si no que es todo lo contrario, requiere estudios previos, sobre los planes y sobre el tipo de receptor y emisor al que va dirigido el mensaje. Es decir como afirma J. Luis Carrascosa<sup>76</sup> , “con demasiada frecuencia, las empresas se acuerdan de suscribir la póliza de seguros cuando ya está declarado el incendio”.*

*Las comunicaciones implican procesos continuos porque ella es una herramienta de gestión crítica para que las organizaciones se adapten, respondan a sus personas y a su entorno de actividad o de mercado. Por lo tanto, el desarrollo de comunicación de una empresa no debe limitarse a actividades temporales ya que no se trata de solucionar un problema con prisas e improvisando. Si no todo lo contrario, se trata de buscar soluciones eficaces mediante un programa de acciones continuo.*

*Otro gran error, es considerar también que cualquier comunicación es aplicable a cualquier caso o empresa, sin considerar en cada caso las características propias de cada organización. Cada plan de comunicación requiere una adaptación diferente, considerando en cada caso las propias peculiaridades de cada empresa en la que se aplicará el plan de comunicación.*

---

<sup>76</sup> Carrascosa, J.L. “Una comunicación eficaz para el éxito de los negocios”. Ciencias de la Dirección, Madrid, 1992. Pág. 175.

*La comunicación tampoco puede ser considerada un hecho aislado y de la que se ocupa de ejecutarla sólo un responsable. Este responsable, - que según afirma Carrascosa- además de resultar un consumado bombero, debe reunir entre sus cualidades la influencia de Santa Bárbara, la magia de Merlín y el poder de Saturno.*

*Las buenas comunicaciones requieren no sólo la labor de un profesional y de un programa adecuado, sino que a su vez precisan de la colaboración de todo el personal cuya actitud sea decisiva en la propia empresa. La comunicación es por tanto un compromiso de todos los miembros de la organización.*

*Crear igualmente que las comunicaciones son simples y llanamente un medio de información para la prensa es otro gran error. Un error cometido por muchos ejecutivos, ya que pensando que este es un público importante se olvidan muchas veces del ambiente interno.*

*El ámbito que debe abarcar las comunicaciones es más amplio y es conveniente prestar atención a todo su entorno externo (cliente, proveedores, gobierno, prensa, comunidad, etc.). La otra atención es al entorno interno, es decir, empleados y accionistas.*

*Asimismo, se considera de forma equivocada a la comunicación como: "una panacea que cura los males de la organización". Un programa de comunicación contribuye sin duda alguna a mejorar problemas diferentes en la empresa y no olvidemos que incluso las quejas que se produzcan sobre acciones de comunicación concretas son saludables.*

*Finalmente resaltar otro grave error: El pensar que la comunicación puede ser delegada a cualquier profesional de la empresa, valorando principalmente en esta persona el carisma que posea el individuo y la facilidad de comunicación y simpatía. Los ejecutivos de comunicación han de tener autoridad y prestigio y estar avalados por una sólida formación.*

*Esto significa que su responsabilidad exija un puesto de staff y conocimiento. Contar en definitiva con un puesto en las reuniones de planificación estratégica, en donde se deciden los movimientos iniciales.*

#### **4.7 Influencia de la cultura empresarial en el desarrollo de la comunicación de la empresa.**

##### **4.7.1 Concepto y justificación de la cultura organizacional.**

*El tema de la cultura organizacional es un terreno que empieza a explorarse en la actualidad con profundidad, pero aún falta mucho por descubrir.*

*El concepto de cultura hasta hace 15 ó 20 años nadie se había atrevido a emplearlo para su aplicación en la empresa. En la actualidad no sólo es una referencia normal o un término usual de la empresa si no que además es un tema de vital preocupación para la compañía. Eran pocos los autores que se ocupaban de la cultura organizacional, y sus referencias a ella eran imprecisas y escasas.*

*Durante los años ochenta muchos académicos y profesionales intuían de alguna manera que se encontraban frente a algo importante, aunque no conocían su verdadero alcance. Una mayor aproximación que permitiera esclarecerlo más fue cuando en los primeros años de la década aparecieron libros como Teoría Z, de Willian Ouchi. El secreto de la técnica empresarial japonesa, de Richard T. Pascale y Anthony G. Athos. En busca de la excelencia, de Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, y Culturas corporativas, de Terrence E. Deal y Alan A. Kennedy.*

*Todos ellos tuvieron una extraordinaria acogida por parte del público, e hicieron común en su jerga palabras como “valores”, “creencias”, “principios”, “asunciones básicas”, “objetivos de orden superior” y otras que*

*inmediatamente se ligaron al término de “cultura organizacional” o “cultura corporativa”.*

*En efecto, desde hace unos años se ha hecho común hablar de la cultura de la empresa y de la cultura de las organizaciones. Pues se percataron los estudiosos del tema, de que había que analizar la organización a partir de su cultura, se percataron de que esta estaba en las entrañas de la misma organización, y descubrieron que gracias a ella la maraña de fenómenos organizacionales podía desenredarse y adquirir un mayor sentido.*

*Sin embargo el interés por estudiar la cultura se remonta al siglo pasado y el mérito le corresponde a una ciencia; la Antropología. En 1871, Sir Edward B. Taylor define por primera vez la cultura como “todo ese complejo que incluye el conocimiento, las creencias, el arte, la moral el derecho, las costumbres y cualesquiera otras capacidades adquiridas por el hombre en cuanto miembro de una sociedad”<sup>77</sup>. A partir de entonces se han generado cientos de definiciones más acerca de este concepto; si bien, como afirma Milton Singer, la de Taylor “sigue siendo la base de las más modernas teorías antropológicas de la cultura, aunque haya sido depurada y desarrollada en distintas direcciones”<sup>78</sup>*

*La Antropología cultural ha hecho invaluable aportaciones tanto teóricas como metodológicas, al estudio de la cultura. Muchas escuelas se han ocupado de su análisis, para así enriquecer el conocimiento de la cultura organizacional.*

---

<sup>77</sup> Citado por Philip K. Bock. Introducción a la moderna Antropología cultural. Fondo de Cultura Económica, México, 1977, pág.31.

<sup>78</sup> Milton Singer, “Cultura. Concepto”, en *Enciclopedia Internacional de las Ciencias Sociales*, tomo 3, Aguilar, Madrid, 1979, pág.308.



*Se pueden distinguir distintas corrientes y escuelas antropológicas pero se pueden diferenciar dos posiciones fundamentales:*

*a) Holística (totalizadora)*

*b) Diferenciadora.*

*La primera considera que todo lo que genera o adopta un grupo humano o sociedad es cultura: utensilios, herramientas, estructura de poder, creencias, valores, religión, etcétera. En cambio, el enfoque diferenciador considera como cultura sólo a algunos elementos, variando estos elementos según los autores; ya que muchos coinciden en que los valores constitutivos de la cultura son los valores y las creencias que comparten los miembros del grupo. Todos los demás serían productos o manifestaciones de la propia cultura.*

*En nuestro criterio definiríamos cultura como, "El conjunto de valores y creencias comúnmente aceptados, consciente o inconscientemente, por los miembros de un sistema cultural".*

*Hemos podido apreciar la importancia que reviste el término cultura para una organización, en empresas investigadas para la realización de este trabajo donde queremos señalar el caso de Alcatel. Una empresa donde cultura se traduce en palabras del Presidente<sup>79</sup> de Alcatel Telecom "como aquella que crea un nuevo espíritu de pertenencia a la nueva Alcatel, de tal manera que las personas, los valores y los sistemas de gestión permitan conseguir los objetivos previamente establecidos".*

---

<sup>79</sup> Tchuruk, Serge; *Presidente de Alcatel Telecom. Boletín comunicaciones internas de Alcatel Telecom en España. Nº 21. Pág.4.*

*Podría verse el desarrollo de la teoría de la cultura organizativa dentro de una búsqueda innovadora, superadora y crítica de las teorías clásicas de la organización, en las que prima el enfoque racional. Así la conducta organizativa o el comportamiento del hombre en las organizaciones, es raramente racional porque se tiene en cuenta la conducta común y las tradiciones de esta parte o ambiente específico de la sociedad. Las necesidades de un marco interpretativo han dado lugar a la búsqueda de nuevos conceptos y en definitiva, al desarrollo de la idea de la cultura organizativa.*

*En efecto, desde hace unos años se habla de la cultura de la empresa y de la cultura de las organizaciones. El uso de esta expresión está en consonancia con los intentos de ir más allá de la consideración sistémica de las organizaciones. Se tiende a verlas como entidades con un cierto grado de permanencia, en las que es posible ir distinguiendo un conjunto de elementos conexos en equilibrio formando un todo con una determinada autonomía, aunque sin olvidar que en todos estos elementos existe una cierta determinación de la conducta de los miembros. Como afirma Gagliardi, "la cultura distingue a una organización de otra y orienta sus decisiones"<sup>80</sup>*

*Deal y Kennedy<sup>81</sup> apuntan en el mismo sentido que Gagliardi, al sostener que "tanto si es una cultura vigorosa o débil, la cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización, y afecta prácticamente a todo, desde quién*

---

<sup>80</sup> P. Gagliardi, "Creation and Change of Organizational Culture: A Conceptual Framework", ponencia presentada en la First International Conference on Organizational Symbolism and Corporate Culture, Lund, Suecia, Junio de 1984.

<sup>81</sup> Deal, T. Y Kennedy, A. "Culturas corporativas. Ritos y rituales de la vida organizacional". Fondo Educativo Interamericano. México 1985. Págs. 113-136.

*recibe un ascenso hasta la forma en que se visten los empleados, etc.*<sup>82</sup>

Otros autores han definido a la cultura organizacional como “la manera en la que se hacen las cosas” en una organización. Creemos que esto es inexacto porque sería más bien lo que determina la manera en la que se hacen las cosas, es decir; los valores y creencias de la organización. En este sentido, Bro Uttal<sup>83</sup> habla en términos sencillos de los valores y creencias organizacionales; los valores dice, determina lo que es más importante para la propia organización, mientras que las creencias son las ideas compartidas acerca de como las cosas funcionan o deberían funcionar.

Existen varios campos a los que pueden referirse los valores organizacionales. Para Pascale<sup>84</sup> y Athos, son seis los más relevantes:

- a) *La compañía como entidad.* “Se trata de aquellos casos en los que la institución es la entidad con la que uno se identifica, a la que pertenece y que merece la admiración de los empleados”.
- b) *Los mercados exteriores de la compañía es otro de los valores.* “Aquí la atención recae en el valor de los productos o servicios de la compañía y en los factores que preservan ese valor como pueden ser la calidad, la puntualidad en la entrega, el buen servicio y la atención al consumidor”.
- c) *Las operaciones internas de la compañía.* “La atención se centra en

---

<sup>82</sup> Terrence E. Deal y Allan A. Kennedy, *“Culturas Corporativas”*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1985, págs. 4-5.

<sup>83</sup> Uttal, Bro. “The Corporate Culture Vultures”, en *Fortune*, 17 de Octubre de 1983, pág. 66.

<sup>84</sup> Pascale, R. *“The paradox of Corporate culture”: Reconciling ourselves to socialization*, *California Management Review*, vol. 27, invierno.

*aspectos como el rendimiento, los costos, la productividad y la habilidad para resolver problemas”.*

*d) El personal de la compañía. “Se presta atención a las necesidades de los grupos de personas con referencia a su función productiva”.*

*e) Las relaciones de la compañía con la sociedad y el Estado. “Se hace honor a los valores, expectativas y exigencias legales de la comunidad donde la empresa está inmersa”.*

*f) Y las relaciones de la compañía con la cultura en la que opera. “Aquí se honran las creencias fundamentales de la cultura acerca de lo que es bueno, creencias que en la cultura judeocristiana incluyen valores como la honradez y la justicia”.*

*Cada organización valorará de distinta manera las categorías referidas y hará énfasis en algunas de ellas; lo que definirá de alguna manera su cultura. Si el personal de la organización sabe hacia donde tiende ésta y asume sus valores, su conducta laboral estará automáticamente encaminada a mantenerlos y alcanzarlos. Al respecto, Ouchi<sup>85</sup> afirma que “la cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita considerablemente el proceso de toma de decisiones y la planeación de asuntos específicos.*

*En la misma línea se ha desarrollado una nueva perspectiva para interpretar los aspectos simbólicos de la vida organizativa, denominada teoría*

---

<sup>85</sup> Willian Ouchi. *Teoría Z*, Fondo Educativo Interamericano, México, 1982, pág.55.

*de la cultura organizativa”.*<sup>86</sup>

*La cultura se ha visto como un intento de desarrollar un marco interpretativo que los miembros de la organización puedan usar para ayudarse a dar significación a las actividades organizativas. Estos miembros, al recibir la cultura pueden interpretar los fenómenos organizativos a través de las guías que se les facilitan. Igualmente, cuando comparten la comunicación con otros miembros con idénticos patrones de conducta, se mueven de acuerdo con lógicas simbólicas compartidas, adquiridas mediante la pertenencia a las mismas culturas organizativas.*

*Por lo tanto al hablar de la cultura organizacional se puede considerar a algunas instituciones u organizaciones como sociedades en miniatura, porque la cultura de una organización estará formada por el conjunto de comportamientos diferentes de los miembros que la forman*<sup>87</sup>.

*De todas formas, la aplicación exhaustiva del término cultura a las organizaciones proviene en buena medida de la progresiva expansión de un mercado mundial y del contraste existente entre organizaciones económicas cuyas diferencias parecían reducirse a aspectos culturales.*

*En el transcurso de los años ochenta se fue tomando conciencia especialmente en Norteamérica, de la creciente competencia japonesa y como consecuencia de la consecuente invasión de sus productos. Posteriormente se fue*

---

<sup>86</sup> Kreps, Gary. L. *“Organizational Communication”*. New York, Longman, 1990. Pág. 123.

<sup>87</sup> Garmendia, J.A. “Cultura de la empresa y desarrollo organizacional”. *Revista Capital Humano* Nº 31. Madrid 1991.

*viendo que la mayor productividad de la empresa japonesa no provenía como en un principio se pensó, de unas mejoras tecnológicas u organizativas, sino de situaciones culturales que hacían posible o determinaban algunas conductas específicas.*

#### **4.7.2 Los elementos de la cultura en las organizaciones.**

*En la tradición intelectual de las ciencias sociales, se considera que los elementos de la cultura son fundamentalmente cuatro:*

- a) Las técnicas, el uso de instrumentos y los conocimientos objetivos de la realidad, el know how.*
- b) El código simbólico: como el elemento más característico plasmado en el lenguaje.*
- c) Los modelos de la realidad: o las ideas generales que dan explicación de la vida y modos de actuar.*
- d) El mundo normativo. Conjunto de creencias, valores, normas y sanciones<sup>88</sup>.*

*Por tanto, en el estudio de las organizaciones, la cultura debe referirse igualmente a las percepciones generales de las características de la conducta que tienen sus miembros.*

*La función pues, de la cultura dentro de la organización no puede ser otra que la de guiar el comportamiento hacia los modos de acción que conviene a la*

---

<sup>88</sup> Lucas Marín, A.: *"Sociología de la Empresa"*, Madrid, Ibérico Europea, 1992.

*propia organización y los elementos distintivos deben ser producto de los ya señalados en la cultura en general. En esta línea, Schein; uno de los más conocidos estudiosos del término "cultura empresarial", la define como "presunciones básicas y creencias que comparten los miembros de una empresa"*

*Así, Schein,<sup>89</sup> después de analizar lo que dicen sobre el tema varios autores contemporáneos concluye en afirmar que "la cultura empresarial es vista por los comportamientos regulares de los miembros de la organización, las normas de conducta, los valores dominantes, la filosofía, las reglas de juego y el clima laboral". A Bartoli,<sup>90</sup> le parece que además la cultura empresarial está formada por los hábitos, mitos y ritos, tabúes, mentalidad casera y estilos de dirección.*

*En una catalogación más actual Kreps, en su obra "Organizational Communications" afirma que son cuatro los atributos claves de la cultura*

- a) Los valores: que los define como la filosofía y creencias compartidas de la actividad de la organización: que ayudan a los miembros a interpretar la vida organizativa y están frecuentemente plasmado de eslóganes.*
- b) Los héroes: que son aquellos miembros de la organización que personifican los valores de las compañías.*
- c) Los ritos y rituales: son las ceremonias o actividades que los miembros de la organización realizan para celebrar y reforzar los valores de la*

---

<sup>89</sup> Schein, E.H. "La cultura empresarial y el liderazgo". Barcelona 1988, Ed. Gestión e Innovación. Pág.9.

<sup>90</sup> Bartoli, Annie. "Comunicación y Organización: La organización comunicante y la comunicación organizada", Madrid, Paidós.1992. Pág.139.

organización.

*d) Las redes de trabajo de la comunicación cultural: son aquellos canales de interacción que se usan en la indoctrinación de sus miembros.*

*Estos cuatro elementos señalados, considerados como básicos por la tradicional ciencia de la Antropología forman todo un sistema con significados diferentes según la organización en la que se den.*

*Por ello, al estudiar la cultura de una organización determinada, siempre hay que estudiarla desde su implicación en la sociedad en la que vive, caracterizada por una cultura general, que influye en todos los aspectos de su "cultura organizacional". En cualquier caso al hablar de cultura organizacional no sólo hay que referirse a los temas mayores, sino a todos esos elementos denominados menores que también caracterizan la vida de la empresa.*

*Es necesario en este sentido tener en cuenta que una parte importante de la cultura de una organización está formada por el conjunto de técnicas e instrumentos que se utilizan para manejar la realidad y adaptarse a ella, que constituyen en su conjunto el "Know how" de la compañía. Esto constituye conocimientos técnicos muy concretos, susceptibles de ser motivo de patentes de fabricación y puede aparecer acompañado de unos elementos intangibles que caracterizan de forma clara a una organización: como el vestirse, el saludo, etc. Este conjunto de elementos intangibles aparece reflejados en empresas como: El Corte Inglés; donde el uniforme de sus empleadas reflejan la pertenencia a un grupo. McDonald; donde los colores de su establecimiento le distinguen de cualquier otra cadena de hamburgueserías, etc.*

*También es necesario tener presente que la cultura se apoya siempre en el*



*lenguaje como elemento básico. En este aspecto nuestra experiencia al entrar en contacto directo con muchas empresas en España, nos demuestra que realmente el lenguaje, las formas y maneras utilizadas por cada responsable de comunicación entrevistado, dice mucho del grupo al que pertenece.*

*De aquí la importancia de la estructura comunicativa de la organización: modelos de comunicación y medios concretos utilizados. Una comunicación que es tanto el modo de recibir la cultura, como el instrumento utilizado en su construcción. Así, la cultura de cada organización vendrá definida por la propia atención a la comunicación como al modelo de comunicación utilizado por sus directivos, a la distinción entre la comunicación interna y externa o a la atención prestada a su comunicación de retorno.*

*La procedencia de esta cultura es un factor importante ya que al ser un elemento múltiple se va produciendo a lo largo de la vida de la empresa. Aún así varias influencias son predominantes:*

*a) Las creencias de sus fundadores. La persona o grupo que crea y consolida la organización, e impregna con sus actitudes, deseos, creencias y expectativas todos y cada uno de los actos de la empresa. Dejará su huella en cualquier norma escrita, en la definición de estrategias, en el trato al personal, en el tipo de liderazgo, y especialmente en los hábitos de las personas que trabajan en la compañía. Como ejemplo, tomamos la influencia del peso de Gérard Mulliez, fundador de la empresa Alcampo y quien constituye una de sus influencias predominantes. “Desde que en 1961 Gérard Mulliez, decidiera poner en marcha un pequeño supermercado en la localidad francesa de Roubaix en el barrio de Haur Champs (Altos campos) con unos valores que han prevalecido en el proyecto Alcampo hasta nuestros días”.*

*Este ideario que junto a las ideas fundamentales que subyacen hoy en la cultura empresarial y el plan de acogida para los nuevos colaboradores, constituyen los valores del proyecto, que está continuamente presente en Alcampo.*

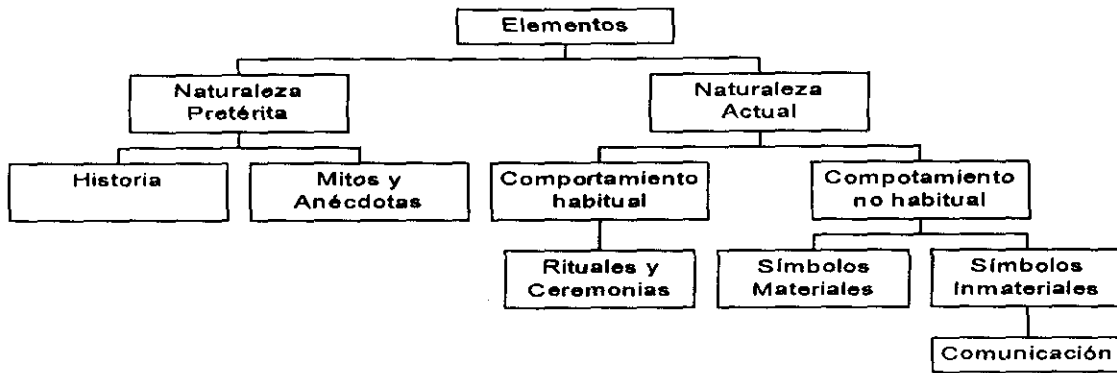
*b) La cultura es intangible. Se manifiesta a través de normas y comportamientos, pero no es material.*

*c) Los periodos de crisis. Toda empresa pasa por estos momentos; aunque muchas empresas lo nieguen. Estos momentos imprimirán carácter a la empresa y a sus miembros.*

*d) Los hábitos. A lo largo de la vida los empleados que trabajan para una compañía se van acostumbrando a su vida laboral y a realizar las cosas según unos principios.*

*Una supervivencia que vendrá marcada por el manejo de este mundo normativo interno y externo. También van observando que conductas van siendo recompensadas y cuáles castigadas. Todo ello configura en gran medida la cultura empresarial.*

*Son diversos los autores y corrientes que definen los descriptores culturales que forman parte de la cultura de una organización empresarial. En la figura 4.2 se muestra los principales descriptores.*



**Fig. 4.2 Descriptores Culturales (Fuente: Pumpin y G. Echevarría en “ Cultura Empresarial”)**

#### **4.7.3 Cultura empresarial y cambio organizativo.**

*Uno de las prioridades de toda cultura corporativa es que está abierta al cambio, que se adapte a la coyuntura en la que viven y al entorno en el que se desarrolla. Porque la cultura no nace ni se modifica en un corto periodo de tiempo; por lo que se hace complejo variar algún rasgo cultural.*

*El ritmo y la complejidad del cambio a nuevas formas, nuevas maneras de vivir y nuevos valores son de una gran magnitud. Cambios que se están produciendo en el panorama político y en las nuevas relaciones entre el Primer Mundo y el Tercer Mundo que están redefiniendo otra vez el mercado, los medios de producción y la situación de los recursos humanos, financieros y tecnológicos.*

*La explosión de la tecnología en comunicaciones e informática ha creado sin duda un sólo mundo en el que las noticias viajan tan velozmente como se producen. Los cambios que ha habido en todo el mundo en los valores sociales,*

*tales como el papel de las organizaciones productoras de riqueza, también definen el ambiente en que funcionan las organizaciones.*

*En este sentido cada empresa debe tratar de buscar su propia cultura en todos estos procesos de cambio que se producen en la propia organización, teniendo en cuenta que, "las culturas empresariales se crean por la praxis y sólo se definen a posteriori."*<sup>91</sup>

*La cultura es un factor que debe adaptarse siempre a la realidad de la propia organización. Sin embargo, muchas veces, resulta difícil percibir cual es exactamente la cultura organizativa presente o cuáles de sus rasgos son un obstáculo al desarrollo favorable de la empresa.*

*El autor García Echevarría<sup>92</sup> propone unas áreas que deben ser revisadas en toda empresa porque ellas son factores importantes dentro de la cultura de la propia organización. Estas son: El perfil de personalidad de los directivos; quienes caracterizan con su comportamiento la cultura empresarial. Los Rituales y Símbolos, quienes constituyen en toda empresa una fuente básica de los síntomas de la cultura empresarial. Y la Comunicación; que mantiene referencias muy importantes sobre los aspectos caracterizadores de la cultura en la empresa.*

*El empresario de hoy, debe estar preparado para asimilar los profundos cambios que se suceden en su propio entorno y en el mundo, y que vienen*

---

<sup>91</sup> Zapata Palacios, Leila. "La comunicación interna en la empresa: fundamentos para su organización y eficacia". Tesis Doctoral (UCM). Madrid, 1994. Pág. 58.

<sup>92</sup> Pumpin y García Echevarría. "Cultura Empresarial". O.C. Pág. 28-29.

*determinados por muchos factores. Un factor importante es el desarrollo de las nuevas tecnologías y la rapidez con que estas se están implantando. Tales como la vulnerabilidad de las organizaciones, a las adquisiciones hostiles y a la recesión por la naturaleza cambiante de las industrias y la preocupación creciente por cuestiones sociales.*

*Este cambio organizacional ha de considerarse como una estrategia que requiere un análisis de la cultura actual de la empresa y un diseño de cambio que debe incluir un plan de acción y seguimiento. Esto significa desarrollar una visión del estado de futuro deseado para la empresa, crear estructuras y sistemas administrativos y proporcionar liderazgo para dirigir la dinámica tanto de la organización como de sus interfaces con el ambiente.*

*La empresa Alcatel es una más de las muchas compañías que a nivel mundial están sufriendo un profundo cambio generado por su enorme crecimiento en el mercado global de las telecomunicaciones. Cambio que se traduce en una nueva entidad corporativa que afecta a todos los rincones de la compañía.*

*“Los objetivos del grupo a través de este cambio son mejorar nuestra eficacia y hacer crecer nuestro negocio. Pero, lo más importante en la lista de deberes y la mejor forma de cumplir la definición de la compañía de alta velocidad, es cambiar nuestra cultura empresarial. Lo que implica un profundo cambio de actitud.”<sup>93</sup>*

*Respecto al éxito o fracaso de este cambio, depende en gran medida de la*

---

<sup>93</sup> Mille, Caroline. *Directora de Recursos humanos y Comunicación. Boletín interno de Alcatel. Nº 21.*

*voluntad de cambiar y de la existencia de incentivos adecuados para hacerlo y este proceso implica comprensión de las fuerzas externas que exigen decisiones de cambio en la organización.*

*Vivimos en una sociedad en continua evolución; también lo está la empresa, afectada por un cambio tecnológico, político, económico y social, porque éste se ha desarrollado de tal forma que han aparecido nuevos conceptos e ideas de lo que debe ser la moderna gestión empresarial.*

*Dentro de estas nuevas pautas para la gestión empresarial aparecen las comunicaciones internas como factor importante en los procesos de cambio estratégico dentro de la cultura empresarial. Esta Comunicación organizada dentro de un departamento de comunicación en la propia empresa, se hace decisivo para establecer esos procesos de cambio. Para lo cual se hace decisivo dotar al propio departamento de un buen equipo humano y técnico.*

*Los medios de comunicación son básicos para fortalecer la cultura empresarial existente o la nueva que se programará. Así planificará a estos medios de un uso adecuado en las estrategias de comunicación, de tal modo que condicionen una óptima eficacia de los mensajes.*

*Estos medios utilizados en la Comunicación, sus estrategias, sus mensajes, sus actitudes, sus conductas y sus recompensas contribuirán a formar el estilo de comunicación de la propia organización. Y a su vez el comportamiento de esta comunicación contendrá referencias notables sobre los aspectos caracterizadores de la propia cultura empresarial.*

#### **4.7.4 La ética y la conducta en las organizaciones.**

*Escribir o hablar sobre ética en las organizaciones es interpretado por muchos empresarios como “una bella melodía de hermosas ideas”, pero sin un verdadero contenido pragmático. Y en otros casos, es considerada como una perfecta pérdida de tiempo.*

*Sin embargo, todo aquello que se refiere a lo ético es una cuestión relacionada con los valores, la conducta, los principios, los comportamientos, la moral, etc. Y todo lo que con ética tenga que ver en una organización está inevitablemente vinculada a los procesos de comunicación en las organizaciones.<sup>94</sup>*

*La Empresa actual por lo tanto, cada vez más inmersa en un entorno económico, social y político necesita ir desarrollando esos códigos de conducta o principios éticos empresariales que le servirán de guía para contribuir a formar un desarrollo estable y duradero en su entorno.*

*Estos principios éticos pues, serán el pilar y la brújula que orientarán las decisiones y la conducta empresarial. Su implantación entre los miembros de la empresa es por lo tanto una de las tareas principales que debe imponerse en una organización.<sup>95</sup>*

*Los procesos de comunicación en las organizaciones implican que estén regidos por modelos. Unos modelos de comunicación que expresan el carácter*

---

<sup>94</sup> Gómez Pérez, R. *“Ética empresarial. Teoría y casos”*, Ed. Rialp Madrid.1989. Pág. 18-20.

<sup>95</sup> Moreno Pérez, . *“Manual de gestión de personal”*, Tomo II, Capt. IX. Barcelona 1984.

*moral de la vida de la organización. Por medio de la comunicación se establecen y actualizan las expectativas mutuas que fundamentan todas las relaciones (desde las relaciones interpersonales hasta interorganizaciones). Las formas en que se comunican los miembros de la organización entre sí demuestran niveles relativos de respeto, honestidad, integridad, igualdad y responsabilidad que fundamentan la ética de la organización.*

*Existen dentro de la comunicación en las organizaciones: una comunicación interna y otra externa. La comunicación interna; donde los mensajes son compartidos por miembros de la misma organización y la externa; donde los mensajes son compartidos entre los miembros de la organización y los representantes de las organizaciones relacionadas. Por lo tanto, para que esta comunicación sea efectiva debe mantener unos estándares éticos en los canales de comunicación.*

*Las formas en que se comunican los miembros de la organización entre sí demuestran niveles relativos de respeto, honestidad, integridad, igualdad y responsabilidad que fundamentan la ética de la organización. La declaración de estos principios determina los credos de la empresa, cualesquiera que estos sean por lo que es importante que en ellos prevalezcan criterios de sencillez, calidad y responsabilidad, animados todos ellos por una vocación de servicio.*

*Estos códigos éticos son la razón de supervivencia en toda empresa, los cuales garantizan el éxito y la supervivencia de la misma. El mantenimiento por lo tanto de estos estándares éticos es un ingrediente básico de la competencia de la comunicación en las organizaciones y como tal, la ética es un factor clave determinante de la efectividad total del funcionamiento de las organizaciones.*

*En cuanto a los tres principios básicos para evaluar la ética relativa de la*



*comunicación interna y externa en las organizaciones son: la honestidad, el evitar hacer daño y la justicia.*

*a) Los miembros de la organización no deben engañarse intencionadamente. "La honestidad es por lo tanto la mejor política".*

*b) La comunicación de los miembros de la organización no debe dañar intencionadamente a cualquier otro miembro o miembros del entorno relevante de la organización. Pero es necesario hacer un juicio cuidadoso para determinar el nivel y la intencionalidad de daño, al evaluar la ética relativa de los comportamientos de los miembros de la organización. Por ejemplo, los comportamientos de los miembros de la organización pueden dañar accidentalmente a otros miembros o a personas en el entorno relevante de la organización. Incluso, cuando en el curso normal de la vida de la organización, los miembros de la organización son regañados o castigados por un comportamiento inapropiado, ¿se les está dañando?. Aplicar este principio ético nos lleva a una pregunta clave: ¿Cuáles son los límites del comportamiento apropiado y el inapropiado en la vida de la empresa?.*

*c) Debe tratarse justamente a los miembros de la organización. Debe valorarse que comportamientos están justificados y cuáles no. La justicia, al igual que los principios de honestidad y de evitar hacer daño, es un principio ético relativo que tiene que evaluarse dentro de contextos específicos de organización, indicando una evaluación de cada situación.*

*Todo este conjunto de principios éticos y de conducta debe ser especificado por escrito, ya que constituyen uno de los aspectos que hacen prosperar la entidad y esta es una función que deben cumplir todos los trabajadores de la misma. En este punto hacemos mención al código de Estilo de*

*la banca BBV<sup>96</sup> como institución pionera en España en la formulación y aplicación de códigos de conducta en concordancia con su apuesta decidida por el impulso de los principios éticos en la actuación del sector bancario.*

*En este mismo marco el año 1993 se aprobó un Código de Estilo para las personas activas del Grupo BBV donde se recogía un conjunto de principios, valores, y misiones que deben inspirar la actuación del Grupo y de sus empleados. (Figuras 4.3 a/b)*

*Así vemos que la ética no está reñida con la competitividad, ni con el legítimo derecho empresarial de obtener rentabilidad. La persecución del lucro económico no es incompatible con unos sanos principios de conducta, ya que no existe contradicción entre beneficios y ética empresarial.<sup>97</sup>*

---

<sup>96</sup> *Entrevista mantenida con Antonio López; Director de Comunicación e Imagen del Grupo BBV. Mayo de 1998.*

<sup>97</sup> *O.C. Gómez Pérez. Pág. 18-20.*

Historia
Datos Relevantes
Capital y accionistas
Organización
<b>Código de estilo</b>
Red de oficinas

El Grupo BBV ha sido en España una de las instituciones pioneras en la formulación y aplicación de códigos de conducta, en concordancia con su apuesta decidida por el impulso de los principios éticos en la actuación del sector bancario.

En ese marco, en el mes de febrero de 1993 se aprobó un **CÓDIGO DE ESTILO** para las personas activas del Grupo BBV. En él se resume lo más esencial del proyecto de empresa, es decir, el conjunto de principios, misiones y valores que deben inspirar la actuación del Grupo BBV y de sus empleados.

El Código de Estilo del Grupo BBV es el siguiente:

### ■ PRINCIPIOS

- Respeto a la legalidad.
- Aplicación de principios de ética profesional de régimen interno, para autorregular nuestro comportamiento y garantizar una mayor transparencia y protección a nuestros clientes.
- Cumplimiento de nuestro Proyecto de Empresa, que define el marco de nuestros valores corporativos, el estilo de dirección y la política de recursos humanos.

### ■ MISIONES

- Ofrecer una permanente y atractiva rentabilidad para nuestros accionistas, a través de una constante orientación a resultados.
- Mantener un alto nivel de solvencia, que garantice el cumplimiento de nuestros compromisos.
- Orientar la acción al servicio de nuestros clientes y de la comunidad.
- Buscar posiciones de liderazgo a través de la creación de ventajas competitivas sostenidas.

### ■ VALORES

- Satisfacer las necesidades de nuestros clientes constituye la orientación prioritaria de toda nuestra actividad.
- Formar, integrar, motivar y retribuir a toda nuestra plantilla se configuran como los pilares clave de la política de Recursos Humanos.
- Alcanzar una calidad para nuestros productos y servicios que coincida con la programada y con la percibida por nuestros clientes.
- Gestionar eficientemente nuestros recursos disponibles por medio de su asignación a las actividades más productivas.
- Actuar con espíritu empresarial y con sentido de

Figura 4.3 a: Código de Estilo BBV (Página 1 de 2 WEB Internet)

innovación rentable son responsabilidades permanentes de cada uno de nosotros.

- Aprovechar las sinergias y cooperar activamente con sentido corporativo y visión de Grupo BBV.
- Asumir el compromiso y la entrega personal como pautas de nuestra actuación profesional.

También en febrero de 1993 se aprobó un **CÓDIGO DE CONDUCTA DE LOS ALTOS DIRECTIVOS DEL BANCO BILBAO VIZCAYA**, en el que se documentan de forma contractual todas sus obligaciones, incorporando normas nuevas de actuación fundamentadas en el respeto a la legalidad, la asunción de los principios éticos y la vocación de servicio a la sociedad.

Por otra parte, los directivos de más alto nivel del Grupo BBV (algo más de un centenar de personas) tiene firmado un **CONVENIO SOBRE EL USO DE INFORMACIÓN PRIVILEGIADA**, donde se establecen normas de prevención y vigilancia, así como las sanciones correspondientes, para evitar abusos en el uso de la información privilegiada.

Por último, los miembros del Consejo de Administración del BBV están sometidos a un **ESTATUTO DEL CONSEJERO** (actualizado en enero de 1993), donde se regulan sus obligaciones en interés del Banco, así como de sus clientes, accionistas y empleados. Este documento está firmado por todos los miembros del Consejo de Administración.

Copyright (c) BBV. Banco Bilbao Vizcaya, versión 1.0. 1998

Figura 4.3 b: Código de Estilo BBV (Página 2 de 2 WEB Internet)

*En un entorno dinámico, fluido y competitivo como es la empresa, puede resultar difícil mantener la línea ética asumida. De ahí la importancia que adquiere el empresario y su lealtad hacia el compromiso de conducta. En este sentido queremos reflejar también el Código de Conducta que el Grupo BBV posee para los Altos Directivos del banco, en el que los directivos de más alto nivel tienen firmado un convenio sobre el uso de información Privilegiada.*

*La ética de la cultura empresarial implica por lo tanto, una forma de comportamiento humano en función de unos principios establecidos. Al igual que una comunidad, la empresa se tiene que regir por determinadas normas que sirven de referencia para favorecer la convivencia de los individuos que la integran. Este principio es aplicable a la empresa porque también ella es una comunidad de personas.*

#### **4.8 La comunicación interna y externa ante la creación de la imagen empresarial**

*La principal actividad que posee una organización es coordinar sus actividades para alcanzar su supervivencia. Y todo ello se logra mediante dos herramientas principalmente: la cooperación y la comunicación.*

*A través de la comunicación las personas reúnen información pertinente acerca de las organizaciones en las que participa y de los cambios que están ocurriendo en la misma. La comunicación ayuda a los miembros de la organización, permitiéndoles discutir experiencias críticas y desarrollar información relevante. Facilita los intentos de alcanzar tanto sus metas individuales como las de la propia organización y en último término les anima a coordinar la satisfacción de sus necesidades personales con el cumplimiento de sus responsabilidades específicas con la compañía.*

*La comunicación en las organizaciones tiene una función crucial de reunión de datos para los miembros, proporcionándoles una información con sentido. Y es también el vehículo principal a través del cual los miembros de la agrupación pueden ayudar a dirigir cambios en la misma, influyendo en las actividades de otros individuos con los que cooperan.*

*En la Teoría de la organización, se tiende recientemente a considerar a ésta como un sistema, es decir algo así “como un organismo o un conjunto de partes interrelacionadas en equilibrio dinámico”<sup>98</sup>. Este sistema es abierto,*

---

<sup>98</sup> Costa, Joan. “La praxis comunicativa de las empresas”. Revista Telos de Fundesco, N°46, pág.57-58.

*porque existen relaciones con el exterior, ósea con la propia sociedad, de la que recibe unas influencias o "Inputs" y a la que se le da unos resultados o "Outputs".*

*De esta manera entramos a destacar los procedimientos que tienen las propias organizaciones para relacionarse. La comunicación interna, que hace referencia a la que mantienen los miembros de la organización entre sí y la comunicación externa que nos lleva a ver la transmisión de información con personas y grupos del exterior. Por ambos procedimientos se consigue que todos alcancen la información adecuada.*

*La comunicación, por lo tanto sirve como mecanismo para que los individuos se adapten a la organización y también ayuda a ésta a integrarse en su entorno relevante dentro de la sociedad global. Los esquemas de comunicación tanto internos como externos de una organización no podemos considerarlos absolutamente independientes, sino que debemos utilizar el denominado "Modelo integrativo de la comunicación", donde se pone énfasis en alcanzar un equilibrio entre los canales de comunicación internos y externos"<sup>99</sup>*

*En las modernas organizaciones y conectando con las tendencias del "management" actual, la comunicación ha ido cobrando importancia en la medida en que podía ser utilizada como herramienta en la gestión empresarial. Considerándose desde este punto de vista a la comunicación interna como una de las principales herramientas en la gestión empresarial de los años noventa.*

---

<sup>99</sup> Piñuel Raigada, J.L.: *"Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones"*. Madrid. Síntesis 1997. pág.94-97.

#### **4.8.1 Desarrollo de la comunicación interna en la empresa.**

*En el interior de todas las organizaciones se producen procesos comunicativos que son los que llegan a constituir la comunicación interna. “La comunicación interna, es el patrón de mensajes compartidos por los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas”<sup>100</sup>*

*El estudio de la comunicación interna centra su interés en los procesos y subprocesos por medio de los cuales los miembros de la organización cumplen las tareas y en cómo los canales de información la facilitan, de acuerdo con los objetivos propuestos<sup>101</sup>. O sea, que la comunicación interna en la empresa no termina cuando el inmediato superior transmite un mensaje al resto de los trabajadores sino cuando se recibe, para ponderar la respuesta que el mensaje ha provocado en los receptores.*

*El feed-back del mensaje está en su continua ida y vuelta y es lo que determina el ciclo y efectividad de todo el proceso comunicativo. (Figura 4.4)*

*Dentro de este proceso encontramos una diferencia esencial entre lo que es comunicación (bidireccional) e información (unidireccional) y los distintos canales y medios utilizados serán también distintos.*

*Por lo tanto, se hace necesario distinguir dentro de la empresa, no sólo los*

---

<sup>100</sup> *Ibidem*, pág. 25.

<sup>101</sup> Piñuel Raigada, J.L.: “Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones”. Madrid, Síntesis 1997. pág.94-97.



canales de comunicación e información, sino también los instrumentos o soportes personales y físicos que sirven a las redes de comunicación: ascendente, descendente, horizontal y transversal.

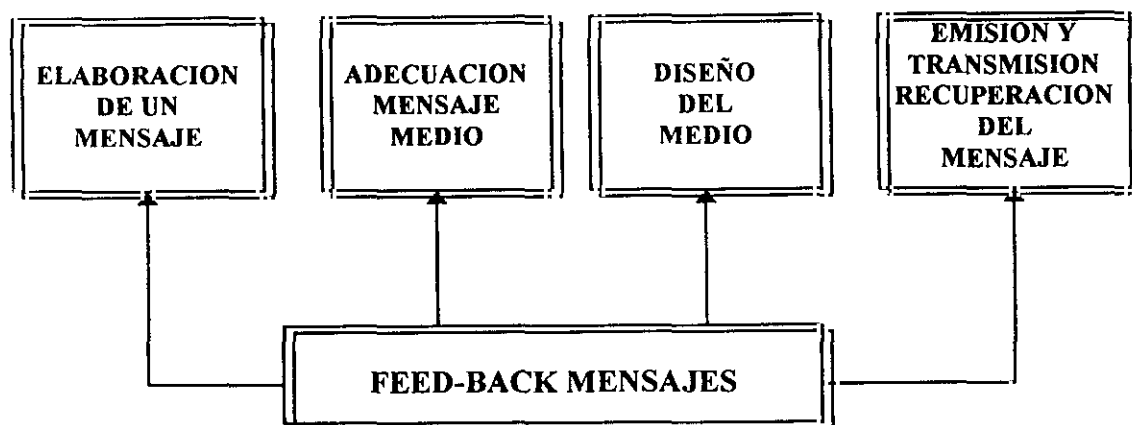


Figura 4.4. Visión integral de la comunicación interna

En las últimas décadas se ha incrementado el estudio sobre las redes de comunicación dentro de las organizaciones, se han analizado las características y las potencialidades que cada una tiene. Se han realizado también muchos estudios que desvelaron los efectos del proceso de retroalimentación entre Jefe-Subordinado. Estudios que revelan que "los estados motivacionales del subordinado pueden estar relacionados con la retroalimentación que reciben, y tanto los jefes como los subordinados prefieren recibir mensajes"<sup>102</sup>; respuesta pues que expresa la necesidad de retroalimentación en la organización.

La descripción de estos soportes e instrumentos principales para el

---

<sup>102</sup> Jablin, F.M. "Estudio de la comunicación organizacional. Su evolución y futuro" en Fernández C, Carlos (De), La comunicación humana, Méjico, McGraw-Hill, 1986, pág. 115.

*desarrollo de la comunicación, la desarrollamos en el epígrafe -tipología de la comunicación en las organizaciones-.*

*La comunicación interna, tal como hemos ido analizando en cada una de las empresas en las que hemos realizado nuestra investigación, es un instrumento de gestión eficaz que todo director de empresa debe saber manejar hábilmente, porque de ello dependerá que demuestre una mayor o menor confianza entre sus públicos. La consecución en el seno de una misma entidad de unos mismos objetivos compartidos, ligados entre sí por el desempeño de tareas y vinculadas por un orden que tiene que ser conocido por todos sus integrantes, depende de la planificación de una verdadera política de comunicación interna.*

*La comunicación al interior de la empresa o institución tiene que estar acorde con la propia organización y tiene que comprometerse a llevar a cabo una mediación que actúa, no sólo sobre la comprensión de la organización misma, sino también sobre su propio desarrollo. En este sentido, la comunicación interna se ha impuesto desde los años setenta como una disciplina de gestión empresarial, considerándole al mismo nivel de otras gestiones como los recursos humanos. En este sentido, queremos constatar este dato en la empresa Alcampo, donde al principio este departamento de comunicación interna dependía de recursos humanos hasta hace sólo tres años, “una labor dura que hemos conseguido demostrando los beneficios de la comunicación y la importancia que sostiene para constituirnos como otro departamento staff dentro de la organización.”<sup>101</sup>*

---

<sup>101</sup> Entrevista mantenida con el Director de Comunicación de Alcampo en España; Alvaro Bordas. Enero 1998.

*De hecho esta comunicación se organiza en torno a tres ejes asociados a tres tipos de relaciones internas:*

*1.-Las relaciones estrictamente profesionales marcadas por la organización, en la cual se encuentran miembros ligados entre sí por normas y roles de la propia organización.*

*2.-Las relaciones de convivencia: ó sea la comunicación informal entre sujetos, tanto en los talleres y despachos como en la cafetería, etc.*

*3.-Las relaciones de identidad, asociadas a la cultura de la propia empresa. Esto funciona como códigos restringidos en la fijación de significados otorgándole sentidos a la percepción de personas, manifestaciones, etc. que suscitan sentimientos de pertenencia o exclusión tanto en las actividades profesionales, como en la percepción misma de la organización, de su gente y de su historia, frente al exterior.*

*Estas comunicaciones ofrecen por lo tanto los pilares sobre los que se asienta la comunicación interna en las organizaciones: la difusión del ideario de la empresa, el logro de la cohesión de los objetivos empresariales y la conciencia de ser portadores de una función social.* <sup>104</sup>

*En este sentido otros autores opinan que la mayor utilidad de la comunicación interna reside en el consenso de una confianza mutua y comprensión, o sea en establecer una confianza entre la empresa y su personal.*

---

<sup>104</sup> *Monroy Morante, J. y Llorente Herreros. "Comunicación y organizaciones empresariales" Ed.O.I.T. y C.E.O.E. Madrid, 1984. Pág.28.*

*Situación que acrecienta el espíritu de cooperación intentando conseguir que la empresa sea un conjunto de esfuerzo en el que cada uno aporte según su responsabilidad y capacidad.*

*La comunicación interna tiene por lo tanto la responsabilidad de convertirse en el cauce para el planteamiento y solución de los problemas internos que una organización compuesta por personas debe soportar.*

*Con el objetivo principal de que estas comunicaciones participen también en la creación de una buena imagen entre los miembros de la organización. Una imagen que debe de corresponderse tanto con la imagen que externamente tiene la empresa, como con lo que doctrinalmente la comunicación interna esté ejerciendo dentro de su organización.*

#### **4.8.1.1 Objetivos de la comunicación interna.**

*Cualquier plan de comunicación interna en una organización no es algo rutinariamente implantado, sino que ha sido elaborado lentamente sobre las insuficiencias de los sistemas de información y de acuerdo a la evolución de los modos de gestión de las empresas. Los objetivos de este plan estarán enmarcados dentro de la política global que abarque todos los ámbitos de la empresa<sup>105</sup> como representa la figura 4.5.*

---

<sup>105</sup> Villafañe, Justo. "Imagen positiva: Gestión estratégica de la imagen de las empresas". Ed. Pirámide Madrid 1993. Pág. 238.

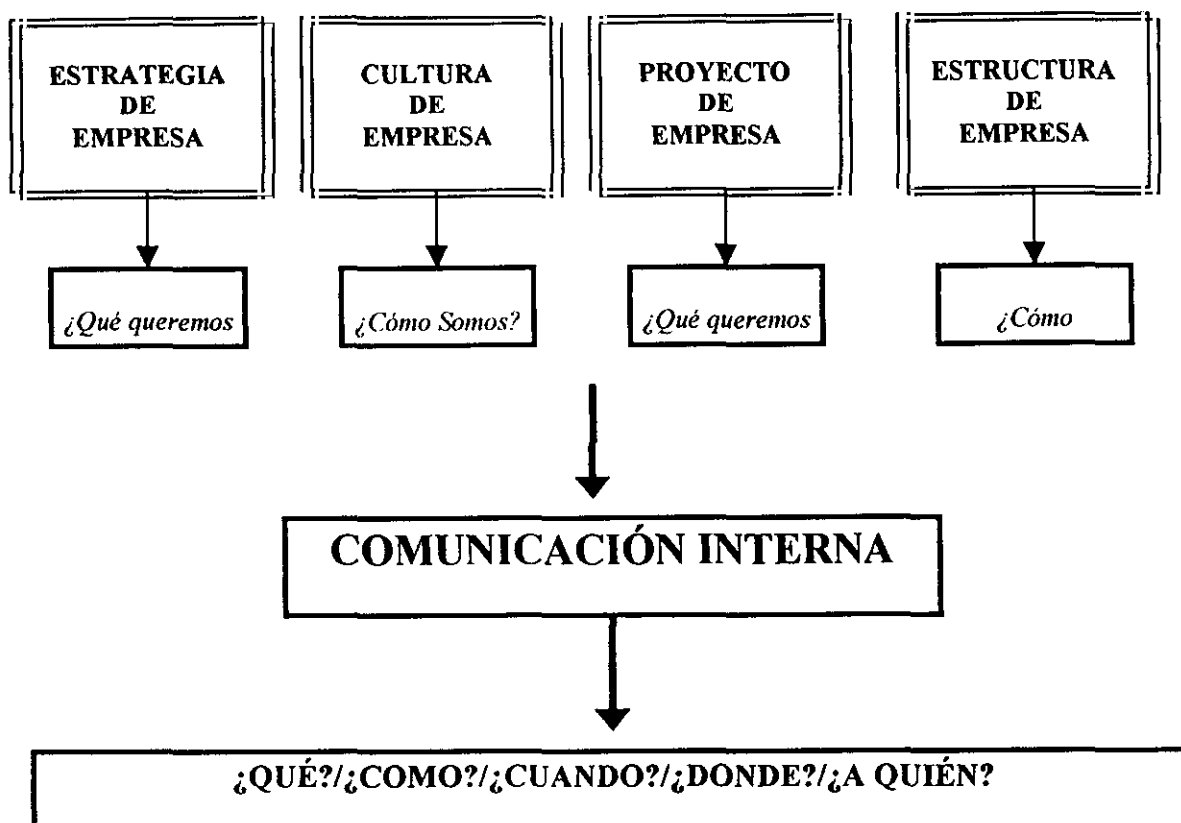


Figura 4.5. Visión Global

*Es indispensable en este sentido que las acciones de comunicación interna y de comunicación externa sean desarrolladas con coherencia y utilizando siempre un mismo lenguaje. El “doble lenguaje” es particularmente, mal recibido siempre: decir una cosa dentro de casa y predicar lo contrario fuera, desacredita al discurso de la empresa en toda ella. Ante ello, es importante la implicación del personal en todo el desarrollo de la comunicación tanto interna como externa de la empresa. Y a su vez esta implicación requiere que el personal pueda ser informado y formado con argumentación. Esta política de comunicación interna está muy implantada en nuestros días en las grandes empresas en España y de esta forma describía el Director de Comunicación de Iberia el desarrollo de la comunicación interna en la magnitud de su compañía.*

*Por lo tanto dos aspectos, formación y comunicación interna, se encuentran íntimamente ligadas entre sí. Comparten ambos el mismo campo de aplicación; el personal, y también el mismo objetivo general: adaptar la empresa a las exigencias actuales y futuras de cambio. Por otra parte, los esfuerzos de formación están a menudo acompañados de operaciones de comunicación interna, para sensibilizar al personal a fin de ayudarles a comprender más y mejor los objetivos, e integrarlos en una lógica global de la organización. Un ejemplo lo tenemos en las campañas de formación en informática que durante los años setenta sufrieron las empresas y que fueron reforzadas con fuertes estrategias de comunicación interna dotadas de un fuerte interés pedagógico y desdramatizante.*

*Otro ejemplo actual que ilustra la importancia que tiene esta comunicación interna en una compañía lo tenemos en la compañía Alcatel<sup>106</sup>.*

*“ (...) ¡Bottom Line Up!. Tres palabras que definen nuestro objetivo de recuperación del “Grupo” e ilustran a una campaña de comunicación interna que se realiza desde comienzos del año 1997. Una campaña que dedica todos sus esfuerzos a explicar dónde estamos, al tiempo que recogemos las inquietudes y tendremos en cuenta los diferentes puntos de vista. A partir de ahora, cada director jugará un papel decisivo en la transmisión de la información mediante reuniones con sus equipos(...).”*

*Y una vez analizadas las reacciones y expectativas, adaptaremos las herramientas de comunicación, gestión, y formación, de acuerdo con ello.”*

---

<sup>106</sup> *Entrevista mantenida con Marcelino Muñoz; Director de Comunicación en Alcatel España. Marzo de 1998.*

*Ante este tema, es importante señalar que las comunicaciones internas no deben entenderse ni como una técnica de explotación para conseguir del personal aquello que no se consigue por la fuerza, ni deben entenderse tampoco como una forma de humanitarismo. Si no que sus intenciones deben ser más auténticas y más reales con su personal.*

*Por otra parte, los planes de comunicación interna comprometen profundamente a la cultura de la empresa. Se podría definir a la cultura empresarial como el conjunto de principios, valores, costumbres, objetos, normas y procedimientos que forman parte del estilo y la vida de la empresa. Que forman parte de su patrón filosófico e ideológico de principios y criterios que rigen todas las acciones políticas, estratégicas, conductas y signos de la empresa.*

*Así toda empresa que se precie y que sea consciente de poseer puntos fuertes y débiles, se preocupa por su identidad, y en definitiva por definir su cultura. Por lo tanto, comunicación y cultura son, en el ámbito empresarial, dos términos estrechamente unidos, porque para que exista comunicación interna la cultura empresarial tiene que hacerlo posible, creando una identidad propia.*

*Esta tesis es defendida por Serge Tchuruk<sup>107</sup>, presidente de Alcatel Telecom cuando afirma sobre su compañía que, "no sólo es necesario mantener la línea estratégica de hacia donde se dirige Alcatel y plasmarla en objetivos claros de negocio, es necesario, además, crear un nuevo espíritu de pertenencia a la nueva Alcatel, de tal manera que la cultura, las personas, los valores y los*

---

<sup>107</sup> Serge Tchuruk es Presidente de Alcatel Telecom. Entrevista recogida del Boletín de comunicación interna para los empleados de Alcatel Telecom en España. Nº 21, Marzo de 1997.

*sistemas de gestión permitan conseguir los objetivos previamente establecidos”.*

*En el ámbito de muchas empresas esta cultura está definida desde su constitución, pues los fundadores definieron tanto sus objetivos, sus metas, como los valores y creencias que habrían de regir su comportamiento en las acciones empresariales.*

*La empresa Alcampo es una muestra de ello, su cultura fue cimentada desde su creación en 1961 por un pequeño supermercado situado en Roubaix en el barrio de Hauts Champs (Paris), por su fundador Gérard Mulliez y actual presidente del Grupo AUCHAN.*

*Un equipo formado por treinta personas compartió la puesta en marcha de un supermercado basado en las técnicas del discount<sup>108</sup>, y que se convertiría en la base de lo que hoy es el proyecto de empresa de todos los hipermercados que forman Alcampo.<sup>109</sup>*

*(....) “¿Que es comunicación interna en su empresa?.*

*.... “Es una parte fundamental de nuestra cultura empresarial. Porque nuestro proyecto de empresa sólo será posible si todos nuestros públicos internos conocen y asumen las líneas maestras de la compañía y al mismo tiempo sepan transmitirla a nuestros públicos externos (los clientes). Sólo a*

---

<sup>108</sup> *La técnica del Discount consiste en desarrollar una amplia gama de productos, seleccionando desde los de más bajo precio hasta los de gama superior; vender productos fabricados industrialmente buscando la mayor productividad posible y los costes de distribución más bajos y practicar una gestión rigurosa siguiendo de cerca la evolución de la cifra de ventas, los costes, el volumen y la rotación de los stocks.*

<sup>109</sup> *Entrevista mantenida con A. Bordas, Drtor. de Comunicación de Alcampo en España. Enero de 1998.*



*través de la implantación de estrategias propias de comunicación interna seremos capaces de cumplir nuestro proyecto: "Satisfacción al Cliente".*

*Entre algunas de las estrategias de comunicación interna utilizada por Alcampo está la técnica del S.B.A.G. (Sonreír, buenos días, adiós, y gracias) y el S.D.P. (Sistema de desarrollo profesional)".*

*.... "Nuestro plan de comunicación interna debe cumplir tres objetivos principalmente, debe ser: Realizable, Medible, y Consensuado (implicación de todos los estamentos de la empresa).*

*.... "Por razones obvias, es imprescindible saber integrar la comunicación interna como un elemento que se nutre a su vez de la cultura empresarial. Este es un valor que cada día en nuestra empresa sigue prevaleciendo más. Sabemos que los valores predominantes de nuestra cultura: Espíritu de Servicio, la Confianza, y la Responsabilidad nos unen y guían nuestra acción".*

*Teniendo en cuenta estas declaraciones podemos dejar constancia de la importancia que la cultura empresarial ejerce en el proceso y desarrollo de la comunicación interna en la empresa, llegando a ser uno de sus factores determinantes.*

#### ***4.8.1.2 Plataforma de la comunicación interna.***

*La difusión del ideario de la libre empresa ante los propios empresarios y sus organizaciones, la cohesión de las opiniones, y la concienciación de ser portadores de una función social de innegables beneficios para el conjunto social deben ser los pilares básicos sobre los que se asienta la comunicación*

*interna, de las organizaciones empresariales a los empresarios. Esta debe perseguir los siguientes objetivos:*

- a) Concienciar al empresariado de que es necesario informar a la opinión pública sobre la realidad de la empresa, con sus ventajas y aportaciones.*
- b) Crear una red de información interna entre organizaciones empresariales y empresas, de manera que los empresarios conozcan su propia realidad (fines corporativos, estrategias, etc.).*
- c) Obtener el asesoramiento de especialistas en comunicación para los empresarios y sus organizaciones sobre los contenidos informativos que conviene difundir y hacer llegar a los medios.*
- d) Informar a los empresarios y a las organizaciones empresariales sobre los resultados de las acciones informativas y sobre la actualidad de los medios de comunicación social.*

*Los empresarios por regla general y según la experiencia aportada a través de este trabajo están todavía hoy, poco acostumbrados a dar a conocer la realidad de su empresa, sus problemas e incluso sus éxitos, etc. Un dato que encontramos muy reflejado en la política de comunicación de Alcampo donde su comunicación interna está muy implantada y es prácticamente nula en todo lo que a comunicación externa se refiere.*

*Este tipo de empresas recelan por lo general de la actividad de los medios de comunicación y han silenciado su actividad, incluso en sus aspectos más positivos. En estas condiciones resulta difícil que la opinión pública conozca qué es la empresa y qué beneficios aporta al conjunto social. Por lo tanto, los empresarios y sus organizaciones deben tomar conciencia de la importancia de informar hacia dentro de su empresa y hacia fuera de ella.*

*Esta labor encomendada a los departamentos de comunicación de las empresas u organizaciones empresariales, no es solamente una labor patrimonio de especialistas en su ejecución, pues le concierne a todo el personal dentro de la misma.*

*Así tanto la Dirección General como los otros cuadros directivos tienen que tomar cada día mayor conciencia de la importante labor que en este tema pueden desempeñar y hacerles compartir el uso de las herramientas y medios de comunicación. Es importante que se familiaricen con ellos, que sepan cómo funcionan y por qué y, sobre todo que se acostumbren a hablar con los medios de comunicación en general.*

*El empresario una vez que va tomando conciencia de la necesidad de informar y adquiere conocimientos sobre la forma de hacer llegar sus mensajes a cada uno de sus públicos, debe tener una idea globalizada y puesta al día de los principales problemas que afectan al conjunto del sector empresarial. Este flujo de información para que tenga un uso correcto debe ser bilateral y para que sea efectiva debe desarrollarse mediante la implantación de una red de canales y medios de comunicación que favorezcan la implantación y consiguiente participación de todos en un proyecto común de empresa. Esta es una de las claves de la gestión empresarial de nuestros días.*

*Dentro de la plataforma de canales de comunicación que pueden instalarse en una empresa hoy en día, se pueden hablar de muchos, dependiendo de las funciones que ofrezcan, de la efectividad de los mismos y del tipo de organización empresarial en que se implanten.*

*Se pueden establecer según sostiene J.L Piñuel<sup>110</sup> varios tipos de canales:*

*a) Canales de comunicación permanentes: Buzón de sugerencias, Tablón de Anuncios, Mensajero electrónico, etc.*

*b) Canales de comunicación regular: Periódico Interno, Carta al Personal, Notas y Flash Informativos.*

*c) Canales de frecuencia ocasional: Audiovisuales de empresa, Seminarios de estudios, Videoconferencias, Planes de acogidas, Visitas a empresas, etc.*

*d) Canales puramente ocasionales: Reclamaciones a la Dirección, Mensajes difundidos por altavoces.*

*En varios momentos de esta investigación realizada en la empresa española actual, hemos comprobado que las herramientas preferidas por los responsables de comunicación interna siguen siendo en un porcentaje todavía elevado las revistas de comunicación interna, las convenciones y las reuniones departamentales por áreas de trabajo. Y en el momento de comunicarse con los distintos niveles de empresa con el consiguiente feed-back por parte de los participantes, prefieren los seminarios y convenciones internas y las encuestas privadas.*

*Aunque en un sector muy elevado de la muestra se hayan decantado por estas herramientas de comunicación interna, hemos de decir que existen otras*

---

<sup>110</sup> Piñuel Raigada, J.Luis. "Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones". Ed. Síntesis, Madrid 1997, pág.104.

*formas implantadas en otras empresas españolas que facilitan el cauce de su comunicación interna.*

*- Edición de trabajos, memorias e informes de actividades, anuarios. Cada organización empresarial debe realizar y divulgar informes y estudios sobre la situación económica de la nación o de sectores concretos y sobre problemas de índole laboral, social, y de política internacional, etc., con el fin de mantener informados a los empresarios sobre la actualidad y los problemas más acuciantes de cada momento. Estos informes pueden ser un buen instrumento para crear una conciencia empresarial uniforme.*

*- El Manual de Acogida. Representa otra forma de comunicación que cada día alcanza un protagonismo mayor en las compañías. Una información acerca de la empresa que recoge sus políticas, sus productos, sus servicios, así como otros datos útiles para el recién llegado.*

*- Producción de audiovisuales: Videos promocionales, videos informativos, vídeos corporativos. En esta tarea juega un papel importante de concienciación las producciones audiovisuales, que informan sobre la realidad de la empresa porque comunican aspectos concretos de la actividad empresarial o de las organizaciones. El caso más pionero en España lo encontramos en los denominados "Tele A" de la empresa Alcampo que de forma bimensual se edita con el objetivo de informar a los empleados sobre la marcha de la empresa.*

*- Otras publicaciones o publicaciones especiales: trípticos, folletos, dípticos, etc. Estas publicaciones especiales deben guardar un cierto parecido en lo formal y deben ser fácilmente identificables y atribuibles a la organización de que se trate. Es decir, debe servir para forjar una identidad propia y una imagen ante los empresarios y la opinión pública. Un caso muy concreto lo encontramos*

en la empresa Telefónica quien desarrolla sus publicaciones en función de quienes sean los públicos a los que va a informar: Infocanal (dirigida a los socios de la compañía), Soluciones (clientes), Infored (empleados), y Acción Telefónica (accionistas).

- Campañas de afiliación: Cartas, comunicados, carteles. Como su nombre nos indica tiene el objetivo de aumentar la solidaridad empresarial entre sus miembros, y aumentar el grado de cohesión e integración de los empresarios. Para esta misión las organizaciones pueden servirse de acciones ocasionales y extraordinarias como son las campañas de afiliación, los encuentros empresariales y planes de solidaridad interempresarial.

- Otra actividad relacionada con la concienciación de los empresarios es la convocatoria de encuentros empresariales. Estos encuentros, que se suelen celebrar en una jornada, sirven para que los empresarios participen y expongan sus problemas y se discutan sus soluciones en el marco de la reunión.

- Creación de fondos de documentación propios. La creación de fuentes de documentación propias en la empresa es otra solución que ayuda en muchas empresas a tener una información cercana y disponible siempre que lo necesiten. En este departamento se dispondrá de un fondo hemerográfico sobre las informaciones que aparecen en la prensa escrita, para su aprovechamiento posterior. Creación de una fonoteca o videoteca, en la que se archive la información audiovisual que se considere de interés y pueda ser aprovechada para diversos cometidos. Creación de un archivo fotográfico, al que también se le asignan funciones de difusión de imágenes (Figura 4.6).

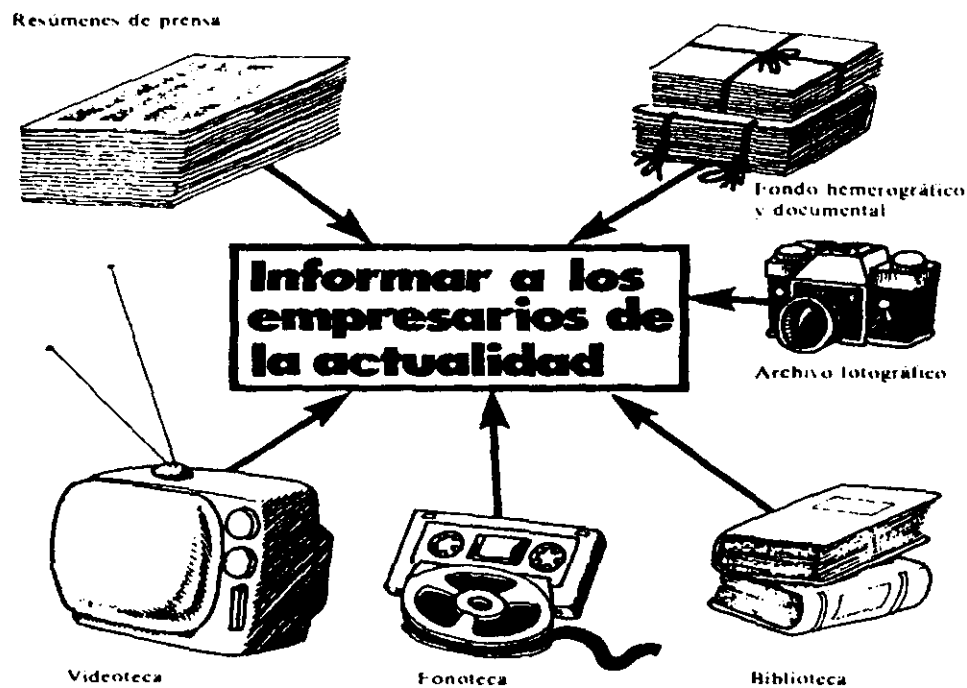


Figura 4.6 (Fuente: CEOE)

*Además de estas herramientas de comunicación interna existen hoy otras que desarrollamos dentro del apartado de Nuevas tecnologías como creadoras de imagen empresarial.*

*El desarrollo de la comunicación interna se va viendo hoy con mayor exigencia, como una misión fundamental para la buena marcha de la institución. Y el desarrollo de esta comunicación debe ir en paralelo y a veces por delante de los procesos de transformaciones empresariales, cambios de*

*cultura y acometida de los nuevos estilos de gestión en la empresa actual.*

#### **4.8.2 Desarrollo de la comunicación externa en la empresa.**

##### ***4.8.2.1 Principios y finalidad de la comunicación externa***

*La labor de comunicación está irrumpiendo con fuerza como instrumento de los nuevos estilos de dirección empresariales, hasta tal punto de ser considerada cada vez con más fuerza en el entorno empresarial como herramienta imprescindible en la gestión diaria de la organización. Serán los empresarios pues, los que deberán de asumir el reto de informar sobre su organización tanto a nivel interno como externo.*

*Al analizar pues, la comunicación en la empresa, nos damos cuenta que existen dos tipos de públicos principalmente; unos que viven dentro de ella (analizados en su comunicación interna) y otros que no viven dentro de ella, pero necesitan de ella. Por lo tanto, es importante que ellos estén igual de comunicados que sus públicos internos; sus empleados.*

*Una situación que nos conduce a recalcar la importancia que en una política de comunicación empresarial tienen las dos comunicaciones. No existe una buena comunicación externa sin una buena política de comunicación interna; dos caras de una misma moneda que se mantienen unidas en su planteamiento teórico pero que en la práctica de la empresa existe una disociación.*

*Durante los últimos veinte años el concepto de Empresa en España ha sufrido una evolución, pasando de ser concebida como una unidad de*



*producción a convertirse en un ente social. En esta evolución han intervenido unos agentes externos relacionados con la empresa.*

*Estos agentes que son los que configuran su entorno externo ejercen una influencia importante entre sus actividades, hasta tal punto de cuestionar y determinar su existencia.*

*Considerando este hecho, vemos como la empresa ha asumido tal demanda a través del desarrollo de su comunicación externa, quien tiene la necesidad de establecer las relaciones con su entorno para anticiparse así a sus demandas.*

*Pero existen varias tipologías que puede adoptar esta comunicación externa, según sostiene Bartolí,<sup>111</sup> éstas son las siguientes:*

- a) Comunicación externa operativa. Es la que se realiza para el desenvolvimiento diario de la actividad empresarial, se efectúa con clientes, proveedores, competidores, administración pública, etc.*
- b) Comunicación externa estratégica. Tiene por finalidad enterarse de los posibles datos de la competencia, la evolución de las variables económicas, los cambios en la legislación laboral, etc., que pueden ser relevantes para la posición competitiva de la empresa.*
- c) Comunicación externa de notoriedad. Su finalidad es mostrar a la empresa como una institución que informa dando a conocer sus productos, mejorar su imagen, etc. Las formas de darlo a conocer serían mediante la publicidad, promoción, donaciones, patrocinios, etc.*

---

<sup>111</sup> Bartolí, Annie. "Comunicación y organización". Ed. Paidós. Barcelona 1992..

*Se entiende pues la comunicación externa como un proceso que consiste en vehicular información o contenidos informativos desde la empresa u organización empresarial hacia el conjunto de la opinión pública a través de los medios de comunicación social. Y sea cual sea la tipología que adopte la comunicación externa de la empresa, lo que no debe olvidar es que ésta debe incorporar el “estilo de la firma”, lo que la distingue de cualquier otra.*

*Este proceso de comunicación en la organización surge al amparo del concepto de sociedad desarrollada, en el que las relaciones humanas vienen determinadas por el auge que los medios de comunicación hoy están alcanzando. Con ellos aparece el fenómeno de la opinión pública y se da origen a que la demanda y la oferta de información se constituya en un factor esencial y básico de las relaciones entre sociedad y empresa.*

*La opinión pública, por tanto, es un fenómeno que implica a todos los ciudadanos de una sociedad libre, desarrollada y democrática, y que se conforma gracias a un constante flujo de oferta y demanda de información entre los distintos grupos y sectores sociales que la integran.*

*Uno de estos grupos, lo forman los empresarios. La clase empresarial desempeña un papel decisivo en el desarrollo social y por ello tiene el derecho y el deber de participar en el desarrollo de la opinión pública explicando la labor que realiza su empresa, su actividad y los intereses que la defienden. Esta es una labor de divulgación e información que la organización empresarial tiene y debe de asumir ante la sociedad para que ésta les preste el apoyo necesario para desempeñar correctamente su actividad.*

*Asimismo, y a medida que la sociedad va ganando en progreso, la voz de los empresarios ha de ir amplificándose en defensa de sus intereses y en la oferta*

*de soluciones para salvaguardar la supervivencia de la empresa. Esta acción debe ser desarrollada a través de los medios de comunicación básicamente y de otras iniciativas dirigidas a estamentos o instituciones públicas o sociales.*

*En nuestra opinión entendemos a la comunicación externa “como el proceso que se establece entre la empresa y el conjunto de la opinión pública, para informar sobre diversos aspectos de la vida empresarial, que podrían afectar o ser de interés para la sociedad en general”.*

*Los temas que se difunden son muy amplios pero sobre todo se debe referir a todo aquello que proyecte la imagen social de la empresa.*

*Una empresa puede informar de todo lo relacionado con la evolución de sus ventas, los resultados de su ejercicio económico, la creación de sus puestos de trabajo, la introducción de nuevas tecnologías, el destino de sus ventas, el volumen de exportaciones, la inauguración de nuevas fábricas, centros o establecimientos, sus actividades de mecenazgo o patrocinios, etc.*

*Toda esta información deberá ser difundida a través de las herramientas de comunicación que la organización posee tanto si son buenas como si son malas noticias; y al mismo tiempo que difunden esta información hacia sus públicos externos, es conveniente que lo hagan también hacia el interior.*

*Esta iniciativa de comunicación debe partir de la propia empresa y debe informar cuando y como lo estime conveniente. Esta noticia debe despertar el interés de los propios medios de comunicación así como de otros organismos que la empresa tenga especial interés en mantener informados, como pueden ser los casos de clientes, accionistas, entidades financieras, organismos estatales, etc. Por ello, es importante también analizar cuál es el modo más eficaz para*

*que se produzca esa presencia de la noticia en los medios de comunicación y llegue a la audiencia o a la opinión pública de la forma más adecuada esos mensajes transmitidos por la empresa.*

*Y tan importante como informar, es cuidar el mensaje que debe transmitirse tanto en su contenido como en su canal de transmisión. Porque según sea el receptor se cuidará que el mensaje sea transmitido por el medio considerado más oportuno.*

*Así que las relaciones que deben establecerse entre la empresa y los medios son unas relaciones interesadas: el interés de la empresa reside en ofrecer información para que el medio la difunda y el interés del medio consiste en demandar esa información para servir a su público. Los medios de comunicación tienden a obviar aquella información coyuntural que puede parecer interesada, cuando no existe por parte de la fuente informante una actitud previa de estar abierta a la información que se le ha requerido. Porque no basta con informar sólo cuando interesa, sino que conviene atender siempre la demanda de los medios. Con lo cual el mensaje más eficaz es el que aparece regularmente, por el motivo que sea. Hay que informar siempre para que los mensajes no parezcan interesados y lleguen regularmente a la opinión pública.*

*La información que la empresa estime conveniente transmitir al exterior lo hará a través de Notas de prensa o documentación propia de la empresa como son: memorias, folletos, revistas de empresa, manual de bienvenida, etc.*

*Otra forma de transmisión es el contacto permanente con los periodistas responsables de la sección de economía, cultura, y sociedad entre otros de los distintos medios de comunicación a los que se le envía la documentación oportuna cuando la empresa necesite comunicar algo.*

*En otras ocasiones cuando la información que se desea transmitir es urgente se recurre a la rueda de prensa en la que son convocados todos los medios de comunicación: escritos y audiovisuales.*

*Unido a la importancia de establecer un canal permanente de comunicación en la empresa, se encuentra el compromiso de ofrecer contenidos veraces y reales. La continuidad y la veracidad en la información son los dos elementos que constituyen la transparencia informativa. Ella permite ganarse la fiabilidad y la credibilidad de los medios y de la audiencia.*

*La transparencia informativa exige adelantarse a los hechos; prever lo que podemos hacer interesante para los medios de comunicación a fin de ofrecérselo y a cambio estar dispuestos a responder a las solicitudes que desde ellos se efectúen.*

*Conviene pues, decir siempre la verdad, por muchos problemas que pueda acarrear. La mentira que se descubre desacredita a la fuente y hay que estudiar los riesgos que se pueden correr cuando se dice la verdad a medias.*

*(...). "Siempre digo la verdad. Eso me ayuda cuando hay que afrontar situaciones delicadas. En ocasiones lo que pido a los periodistas es que confíen en mi hasta poder facilitarles mayor información sobre el tema".<sup>112</sup>*

*El objetivo de esta estrategia según el Director de Comunicación de Alcampo es que los medios se acostumbren a contar siempre con la fuente empresarial y que ésta siempre tenga un puesto entre toda la información que se*

---

<sup>112</sup> Entrevista mantenida con A.Bordas Director de Comunicación de Alcampo. Enero de 1998.

*elabora y difunda.*

*Las relaciones pues entre la empresa y los medios de comunicación, en términos generales, deben estar presididas por la acomodación de los objetivos de ésta a las especialidades y características de cada medio en cuestión. Interesa pues diferenciar a los medios impresos de los audiovisuales o electrónicos; la forma que el mensaje debe revestir; y el tipo de audiencia a la que cada medio llega. También, hay que contar con la oportunidad de utilizar unos medios u otros, según las ocasiones y el acceso que permite cada medio en el tiempo.*

*Un ejemplo que ilustra la elección de los medios de comunicación donde va a realizar sus declaraciones lo encontramos muy claramente en la empresa Mercedes-Benz.*

*(....) "Nunca hacemos declaraciones en ningún medio de comunicación audiovisual. Porque nuestra información es especializada y debe encontrarse en los medios escritos que existen sobre el motor o en páginas del sector a nivel nacional".*

*La importancia de la comunicación externa está pues justificada y más si consideramos la necesidad que tiene la empresa de cuidar su imagen. El cuidado de su imagen externa tiene como fin intentar que la organización sea valorada en su esfuerzo por contribuir al progreso social y material de la comunidad y a la vez que sea entendida en todo lo que se refiere a sus fines económicos.*

*Entre los recursos que la empresa emplea destacamos: el mecenazgo y patrocinio; la intervención y organización de ferias, congresos y exposiciones; la*

*asistencia permanente a todo tipo de actos y conferencias relacionadas con temas punteros del sector; la realización de monográficos sobre su actividad empresarial; la realización de publicidad o publrreportajes, revistas de comunicación externa distribuidas sólo a públicos externos (clientes, accionistas, proveedores, etc.), las jornadas de puertas abiertas y un sin fin de actividades que ayudarían a cimentar la cultura e imagen empresarial en el ámbito local, nacional e internacional.*

#### **4.8.2.2 Mecenazgo y Patrocinio: Estrategias de comunicación externa.**

*Entre los recursos que la empresa u organización emplea para darse a conocer destacamos el mecenazgo y/ o patrocinio. Dos acciones encaminadas por la Empresa, Institución o Marca a hacerse presente en su calidad de contribuyente social o financiero de una actividad de interés colectivo que se reviste de un reconocimiento social.*

*Las legislaciones europeas han elaborado precisiones para estos términos, derivadas del interés político por incentivar principalmente a través de beneficios fiscales para las empresas, la participación privada en actividades de interés social. Casi todas las legislaciones coinciden en precisar así el contenido y las diferencias entre los términos.*

*a) El “Mecenazgo”, en general, designa un sostén (financiero o material) aportado a una obra o a una persona para el ejercicio de actividades que presentan un carácter de interés general y sin contrapartida directa por parte del beneficiario.*

*b) El “Patrocinio”, es por el contrario, la contribución prestada a una manifestación, a una persona, a un producto o a una organización, a*

*cambio de obtener por ella el beneficio directo del derecho a incluir publicidad de marca.*

*Como lo atestigua su etimología, el mecenazgo tiene un origen antiguo; procede del nombre propio Cayo Mecenaz, ministro del emperador Augusto, protector de las artes y las letras. Pero en su sentido moderno, el mecenazgo es un recurso de comunicación que la empresa presta cada vez más atención porque va destinado a promover la imagen institucional de una empresa u organización. Una actividad que en la empresa BBV se le presta una especial atención ya que destina una gran parte de su presupuesto anual.*

*El patrocinio por su parte, es el equivalente latino del término sponsoring que, como indica su origen anglosajón del nombre (sponsor), apareció por vez primera en Inglaterra asociado en un principio a eventos deportivos y especialmente practicado por compañías de algunos sectores de la actividad económica.*

*Como los fabricantes de tabaco y alcohol que, no pudiendo insertar su publicidad por cauces habituales, se sintieron interesados por los deportes (competiciones ciclistas internacionales como - el Tour de Francia, la Vuelta a España, el Giro de Italia, etc.- Han sido y son muchos los eventos deportivos que se benefician de que la empresa actual les utilice como soporte de la aparición de sus logros corporativos y de marca; con el único objetivo de proyectar su imagen en el mundo exterior de su organización.*

*Esta faceta del patrocinio ha derivado en unos años con la llegada del patrocinio televisivo y sobre todo tras la crisis sufrida por los spots de TV, a causa del hábito adquirido por el telespectador de poder cambiar de canal al llegar los cortes publicitarios. Las empresas cada día están viendo las ventajas*



*de recurrir a estas dos “antiguas”, pero modernas formas de comunicación. Y recurren a estas prácticas por tres razones fundamentales:*

- a) Para reivindicar una condición de ciudadanía.*
- b) Para construir, gracias a ellas otras vías de comunicación alternativas que puedan reafirmar su identidad social.*
- c) Y aprovechar a través de esta iniciativa condiciones fiscales y financieras más ventajosas.*

*Crear y desarrollar así una imagen positiva de la empresa en el seno de su entorno social se ha convertido en uno de los retos de la comunicación en la empresa, para hacer pública su contribución a la vida ciudadana. En este sentido son muchas las compañías que concentran su comunicación en campañas de mecenazgo o patrocinios sobre operaciones de interés general en la localidad en las que están implantadas para contrarrestar la mala opinión provocada en algunos sectores de la población. Un ejemplo que ilustra el caso, es la gran contribución en temas de patrocinio y mecenazgo cultural, deportivo, social, económico, etc., en los que la multinacional Lucent Technologic ha realizado y realiza en las dos localidades madrileñas entre las que se encuentra (Colmenar Viejo y Tres Cantos).*

*Como segunda razón del porque recurren a esta práctica de comunicación las empresas modernas, es quizás la originalidad de la comunicación que permite esta práctica. Establece que la empresa pueda estrechar lazos con sus públicos externos (clientes, proveedores, periodistas, representantes de asociaciones, etc.) fuera del terreno tradicional del mercado. Además crea situaciones de encuentro atractivas entre sus públicos, lo que facilita el dialogo social y su aparición en la escena de la actualidad.*

*Finalmente, el mecenazgo se beneficia en muchos países europeos de un sistema de exoneraciones fiscales, que es atractivo para las empresas. Según las legislaciones más avanzadas, la mayor parte de las modalidades de aplicación en materia de mecenazgo - donaciones, participaciones, fundaciones- le procuran a las empresas deducciones en concepto de impuestos sobre beneficios y sobre las cargas sociales de los equipos puestos a disposición del beneficiario.*

*Hoy, aunque muchas empresas nacionales e internacionales ubicadas en nuestro país afirman que este tipo de ventajas no va a cambiar su política de mecenazgo, también son muchas las que están a favor de mayores incentivos fiscales para desarrollar sus iniciativas en esta materia.*

*Como estamos viendo el patrocinio y el mecenazgo se ha convertido de esta forma, en un componente integral de las estrategias de comunicación externa en las que no sólo es materia reservada para las grandes empresas u organizaciones. Desde hace sólo unos años esta herramienta de comunicación ha comenzado a despertar el interés de las PYMES, quienes desarrollan operaciones a la medida de sus posibilidades, creando en ocasiones agrupaciones de pequeñas empresas regionales o locales, unidas para llevar a cabo un programa en común.*

*Como ejemplo ilustrativo basta nombrar cualquier agrupación de pequeños comerciantes de cualquier localidad madrileña y la labor de patrocinio que realizan en las fiestas populares de su entorno.*

*Como ejemplo de empresas grandes es por todos conocida la labor de mecenazgo ejercida por la banca catalana "La Caixa", quien a través de su Fundación colabora en diversos proyectos culturales, financiación de Tesis Doctorales, Investigaciones, etc. Otro ejemplo lo encontramos en la labor de*

*restauración en patrimonio de la humanidad que está realizando “Caja Madrid” mediante su Fundación.*

*En consecuencia, esta nueva práctica de las técnicas de comunicación para dar a conocer lo que es la empresa a la vida pública se ha profesionalizado cada vez más. Lo que nos advierte de otro signo de madurez en la empresa actual que se manifiesta a través del role que cada día adquieren en la mentalidad del ciudadano.*

#### **4.9 La figura del responsable de la comunicación en las organizaciones.**

*Es cada vez mayor el énfasis dado a la comunicación interna y tema prioritario para el Responsable de Comunicación. El aumento del radio de acción de la empresa moderna, la reestructuración de la industria, la división del trabajo dando lugar a la especialización, y los cambios tecnológicos junto con la creciente sofisticación de la mano de obra, ha dado lugar a que el factor humano de la empresa se convierta en un punto importante.*

*La confluencia de todos estos elementos junto a la preocupación por la mejora de la calidad de vida de los trabajadores y por conocer su opinión sobre los procesos de la empresa, es lo que le ha llevado a las empresas a dirigir mejor sus recursos comunicativos internamente y a la creación de un puesto de responsable de comunicación interna. Este hecho testifica la importancia que la dirección de la empresa empieza a concederle a las relaciones interpersonales dentro de su organización, paliando las insuficiencias de los cuadros directivos en sus funciones de comunicación y organizando la coherencia entre las diversas políticas de organización interna, y estrechando los lazos entre los diferentes sectores sociales de la empresa: la dirección, los asalariados y los sindicatos. Así muchas empresas españolas están viendo aquí la clave de sus ventajas competitivas<sup>113</sup>.*

*El responsable de comunicación interna sabe que su área ha sido muchas*

---

<sup>113</sup> Esta es el concepto que poseen muchas empresas entrevistadas sobre la comunicación interna. Por ejemplo el nuevo presidente de Telefónica en muchas ocasiones ha relatado "que la mejor imagen de la compañía se consigue cuando los trabajadores están integrados y toman conciencia de que forman parte de un grupo homogéneo".

*veces olvidada en la planificación de la organización, quizás porque su puesto en la empresa es relativamente reciente (años 70). Su aparición es paralela al apogeo de la comunicación externa y la gestión de recursos humanos. Anteriormente sus cometidos eran asumidos por el jefe de personal y por los directivos y jefes de departamento. No tan lejos hoy de esa realidad se encuentra la compañía B.B.V. donde en la actualidad esta función sigue siendo una responsabilidad asumida por el departamento de RR.HH.*

*La comunicación en una parte importante de empresas españolas es todavía vista como un mal apenas necesario, con un escaso presupuesto, algo para ser hecho cuando había tiempo libre o en caso de crisis; donde la caída podía ser muy dolorosa. La empresa tiene un objetivo prioritario e inmediato: recortar costes, aumentar la calidad, obtener más con menos gente, etc. Cuestiones todas estas que han repercutido en que la comunicación se viese hasta ahora como algo parcial.*

*Establecer los fundamentos de la comunicación interna es y representa cada día dentro de la empresa una gran batalla a ganar porque las innovaciones en materia de comunicación no son siempre bien recibidas; existe cierta clase de prejuicios desfavorables heredados y una cierta desconfianza ante su efectividad. Quedan muchas conquistas, pero la mayoría de las organizaciones consultadas para la realización de esta investigación apuntan a que: "la mayoría de las empresas españolas hoy en día reconocen cada vez más la importancia de una buena comunicación con sus públicos, realizada a través de su responsable de comunicación. Pero aún falta mucha más información y comprensión que proporcionar sobre las metas, los objetivos y los canales de comunicación interna que el empleado posee dentro de su empresa".*

*Por otro lado, ¿Cuál es la función propia y específica del director de*

*comunicación?. Nos resulta difícil responder a esta pregunta después de haber visto los frecuentes contactos y tareas que asumen los diversos directivos de las muchas empresas españolas analizadas. Nuestros datos reflejan que aunque poseen funciones muy similares, cada uno de ellos en su propia empresa, ejercen funciones muy concretas.*

*En una gran mayoría de los entrevistados, su función como responsable de comunicación interna consiste en actuar como fuente central que coordina y arbitra los mensajes que se van produciendo tanto dentro como fuera de la compañía. Varios de estos responsables se expresaron diciendo: “yo consigo que el sistema de comunicación funcione estableciendo para ello los canales oportunos”. En este sentido, un porcentaje elevado de las respuestas de estos responsables destacaron también la importancia que tenía en su comunicación la transparencia informativa de sus mensajes y la similitud que debe existir entre “lo que se dice” y “lo que se hace”. Esta es una de las razones por las que el director de comunicación tiene que mantener una estrecha relación con los responsables de recursos humanos de la compañía.*

*Motivar y hacer partícipe a los trabajadores de los objetivos de la compañía, facilitar comunicaciones laterales entre las empresas pertenecientes al grupo, así como entre los distintos departamentos de la misma se convierte cada día en una tarea imprescindible para este profesional. Para ello su actividad comunicativa, según nuestros datos la reparte en un 55% de su tiempo en comunicar a empleados, clientes y opinión pública en general. “Tiempo dedicado a los trabajadores es tiempo empleado en comunicación interna”.*

*A la vista de los datos obtenidos, repetidas referencias sobre la necesidad de comunicación que cada día la empresa demanda con más fuerza nos hace*

*centrarnos en analizar el “role” del director de comunicación en la empresa moderna.*

*Debe ser un entendido conocedor de las estrategias de comunicación, por lo que sus prioridades son: “Saber Comunicación” y “Estar bien formado en este campo”. Será responsable de gestionar, proponer, y poner en marcha un plan de comunicación. Ello implica que ha de buscar la información, procesarla según el medio a emplear y el público al que se dirige y responsabilizarse de la divulgación oportuna y continua de la información. Por lo tanto, centrándonos aún más en el responsable de la comunicación; esa figura que se ocupa primordialmente de climas humanos y no de productos, tendrá la virtud de poseer visión para informar sobre todo aquello que sea importante y de interés para el personal. Ha de dar a conocer lo que está ocurriendo en la organización y en los diferentes aspectos que conforman la vida de la empresa: sucesos técnicos, sociales, laborales, mercadotológicos, etc. Asimismo, ha de informar de lo que ocurra en el entorno económico, social y tecnológico, siempre que afecte al sector en el que se ubica la empresa.*

*En cuanto al perfil profesional y de formación de éste profesional de la comunicación, coinciden un porcentaje elevado de testimonios de expertos en comunicación de empresas consultadas que: “Ha de ser un profesional que divulgue y procese la información dentro de la empresa estableciendo vínculos dentro de la misma”. Necesitan también enriquecerse de otras materias útiles para adquirir un conocimiento sobre la empresa y su problemática actual referida al entorno económico, político, social y laboral. Por lo que tienen que poseer conocimientos de marketing, economía, contabilidad y técnicas de investigación, principalmente.*

*Un profesional con formación universitaria prferentemente en:: el 19% de*

*estos responsables de comunicación son periodistas y sólo el 8% son publicistas. Otro 27% se dividen entre licenciados en Marketing y Economistas y el 19% corresponde a licenciados técnicos. El otro 27% restante incluye otras titulaciones en las que sobresale preferentemente Derecho y Relaciones Públicas.*

*Los datos recogidos de esta muestra en muchas empresas españolas y a través de entrevistas mantenidas directamente con los Responsables de comunicación de estas empresas, nos revelan que un porcentaje muy elevado de los consultados ocupa el cargo de Responsable de Comunicación cuando llevan bastantes años trabajando para la compañía y han adquirido amplios conocimientos sobre la misma. Estos son los casos de la empresa Mercedes-Benz en España; cargo desempeñado por un economista con más de diez años trabajando en otros puestos de la compañía. Y también el caso de la compañía Dragados y Construcciones donde anteriormente había ocupado el cargo de gestión de calidad de la compañía. Y en otro porcentaje menor está dirigido por un licenciado en Periodismo (RENFE, Iberia, Alcatel, Bankinter, Alcampo, Toyota, etc.)*

*Estos datos coinciden con un estudio<sup>114</sup> realizado en el sector farmacéutico, donde el 30% de los responsables de comunicación son farmacéuticos y sólo el 16% son periodistas, lo que demuestra que en este sector prefieren que esta responsabilidad sea ocupada por un experto conocedor de las directrices técnicas y políticas de la empresa. Lo que no quita que bajo su cargo*

---

<sup>114</sup> *Diario "El País". 18 de Enero de 1998, Sección: Nuevo trabajo. Estudio realizado por la empresa Inforpress a un total de 53 empresas del sector farmacéutico ubicadas en España.*



aparezca otro profesional especialista en comunicar esos mensajes especializados. Otro dato significativo obtenido de este estudio es que el puesto del director de comunicación es ocupado preferentemente por hombres con edades comprendidas entre 45 - 50 años y sólo en un entorno pequeño está ocupado por una mujer cuya edad media está comprendida entre los 35-40 años. Aunque este dato revela también la tendencia cada vez mayor de contratar a mujeres para desempeñar este puesto. En opinión de algunos teóricos y profesionales de la comunicación hay que añadirle a esta formación otras características y habilidades elementales como son: ser creativo, ser flexible, tener personalidad, un carácter amable, que inspiren confianza, instinto seguro para interpretar la opinión del personal, conocimiento profundo del terreno en que se desenvuelve, ideas e imaginación y trato agradable y simpatía. Además debe tener conocimiento de varios idiomas y dominio del entorno informático.

### **FORMACION DEL RESPONSABLE DE COMUNICACION**

<b><u>RASGOS PERSONALES</u></b>	<b><u>FORMACION UNIVERSITARIA</u></b>	<b><u>OTROS CONOCIMIENTOS</u></b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad de observación.</li> <li>-Sentido de la organización               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Responsabilidad</li> <li>- Honestidad-Etica</li> <li>- Serenidad</li> <li>- Don de gentes</li> <li>- Credibilidad</li> </ul> </li> <li>- Edad ≥ 40 años</li> <li>- Sexo: Varon/Mujer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciado en ciencias de la Información:               <ul style="list-style-type: none"> <li>Periodismo</li> <li>Relaciones Públicas</li> </ul> </li> </ul> <b><u>FORMACION COMPLEMENTARIA</u></b> Master en Comunicación Estudios de Marketing Dominio de Idiomas Dominio de entornos informáticos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Psicología.</li> <li>- Derecho Laboral</li> <li>- Técnicas de Investigación</li> </ul>

**Figura 4.7: Formación del Responsable de Comunicación (Fuente: Elaboración Propia)**

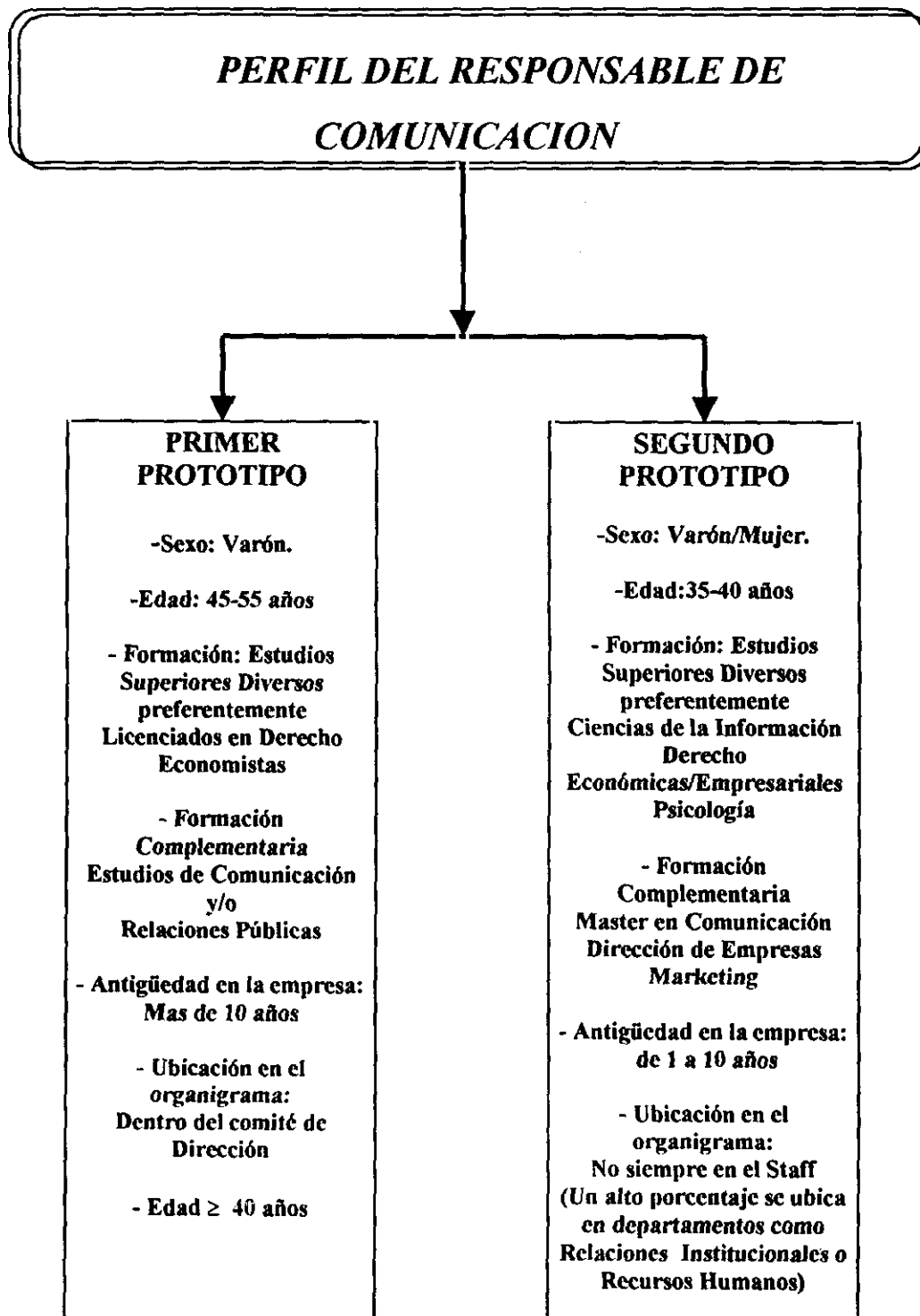


Figura 4.8: Perfil del Responsable de Comunicación (Fuente: Elaboración propia)

#### **4.10 Nuevas tecnologías de la información aplicadas a la comunicación e imagen corporativa.**

*Para conseguir avanzar en paralelo entre los nuevos cambios culturales, sociales, económicos, de gestión, y el desarrollo de las nuevas tecnologías, la empresa tiene que estar ubicada en los tiempos actuales y analizar el nuevo papel que debe desempeñar la comunicación junto a la competitividad en que se encuentra inmersa. Pierre Fayard<sup>115</sup> apunta que nuestra época está fuertemente marcada por el progreso acelerado de las ciencias y técnicas que renuevan con rapidez los productos y servicios y afectan sin cesar a nuestros métodos de vida y trabajo". Ciertamente, la evolución de los entornos conlleva influencias psicológicas, culturales, sociológicas, tecnológicas y económicas que también influyen en la empresa. Y las redes de comunicación implican sin lugar a dudas, riesgos y retos como en cualquier aventura.*

*Una aventura sin límites que lleva emparejado unos riesgos inherentes, pero que implica retos y oportunidades tanto para el mundo de la empresa como para la función o tarea de la comunicación<sup>116</sup>. Lo más importante reside en estar preparados para aprovechar todas las oportunidades que nos presentan estas nuevas tecnologías y que la comunicación sepa hacer uso de ella adaptándose a estos cambios y evolución de ambientes.*

*Estas presiones obligan a desarrollar nuevas estrategias de comunicación y adaptarla a nuevos medios y soportes tecnológicos o substancialmente*

---

<sup>115</sup> Art. De Fayard P. ¿Exceso de información o ceguera estratégica? En Revista Telos. Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad numero 44. Pag 11.

<sup>116</sup> Trajo, Raul. "La nueva alfombra mágica". Usos y mitos de Internet

mejorados.

*Estos nuevos avances comunicativos requerirán la gestión de profesionales de la comunicación empresarial que identifiquen siempre el medio más adecuado a la situación y entorno de la actividad empresarial. Porque si incorporan a su gestión las nuevas tecnologías de la información estarán apostando por el futuro de su empresa u organización.*

*Algunos de los avances más significativos de los últimos años han sido la consolidación de las tecnologías digitales, el desarrollo de soluciones multimedia, comunicaciones móviles y vía satélite, nuevas formas de TV, la capacidad de almacenamiento en discos ópticos, etc.*

*Este complejo panorama ofrece multitud de oportunidades para mejorar la comunicación en la empresa: redes de acceso público y propiedad/gestión privada, redes de acceso público y propiedad/ gestión pública, redes de datos internas, redes de vídeo internas de la empresa; acceso a Red Digital de Servicios Integrados (RDSI), y soportes estancos de información(CD-ROM).*

#### **4.10.1 Redes de acceso público y propiedad/ gestión pública: INTERNET.**

*INTERNET, es probablemente el acontecimiento tecnológico más significativo de esta época, e ilustra claramente cómo las tecnologías de la información pueden transformar los esquemas tradicionales de comunicación argumentando nuevos cambios en la actuación empresarial. Son ya 60 millones de usuarios entre empresas y personas los que aparecen conectados a Internet donde cada tres segundos se añade una página nueva a la red. En España durante el año 1997 la red movió 25.000 millones de pesetas con un incremento del 300% respecto al ejercicio anterior.*

*Internet es una red de redes y cada una de las redes tiene su propietario; sin embargo, no existe un dueño de conjunto lo que implica libertad de forma y contenido de la información. En España, particulares y empresas acceden a este servicio a través de un proveedor de servicios Internet, con los correspondientes costes y formas de acceso.*

*La inexistencia de un propietario de la red en general y la ausencia de mediación entre el emisor de los mensajes corporativos y el receptor supone un beneficio importante para la comunicación en las empresas y especialmente en ocasiones determinadas.*

*Esta herramienta de información se convierte en un medio de importante utilidad en circunstancias difíciles en la empresa, como puede ser la comunicación en tiempos de crisis. Una información (se estudia en el capítulo de crisis) que requiere difundir la información con rapidez y agilidad. Circunstancia que permite a la empresa anticiparse a los rumores sobre las causas desencadenantes de la crisis y ofrecer una versión oficial a través de Internet.*

*(....) “Uno de los casos más conocidos en los que se demuestra la efectividad de la red ocurrió no hace mucho en EEUU cuando los medios de comunicación mostraron el cadáver de una popular actriz mostrando en su mano un medicamento contra el asma. La alarma cundió entre los usuarios que consumían el fármaco, ante la duda de si había sido este el fallecimiento de la artista. El laboratorio fabricante del producto ofreció a través de su página Web en Internet, la información sobre el medicamento, la compañía y las posibles causas del suceso. Los usuarios que accedieron a la Web contribuyeron a difundir la información contenida. De esta forma se consiguió tranquilizar a la población mediante una herramienta eficaz y rápida”.*

*Otras formas de comunicación también se han desarrollado aprovechando la infraestructura de Internet. Las tres más significativas son: la Web, el correo electrónico y la audio o videoconferencia en tiempo real a través de la MBONE.*

*LA WEB, término abreviado de Word Wide Web, la telaraña mundial, es el servicio multimedia más popular en Internet. Los proveedores de información diseñan estas páginas para los usuarios de Internet en un lenguaje especial (HTML), que presenta ciertas características como:*

- a) La información se estructura en documentos llamados páginas Web.*
- b) Información Multimedia: permite combinar textos con imágenes y vídeo.*
- c) Hipertexto: pueden existir hiperenlaces para ir de un texto a otro.*

*Este servicio es otra nueva opción que facilita la comunicación en la empresa. Crear un servidor Web que contenga un conjunto de páginas enlazadas entre sí con información de la organización implica las siguientes utilidades: Buzón interactivo de solicitud de información, o de petición de servicios relacionados con ciertas informaciones, información sobre la filosofía, misión, objetivos, etc. de la empresa, su identidad visual, cartas de información a sus empleados, informes documentos, bases de datos y publicaciones, etc., entre otras muchas posibilidades. El usuario final de esta información la recibirá de una forma estática de manera que se permita analizar o procesar los datos con fines específicos.*

*El intercambio de información a través de la página Web, implica ciertas ventajas para su aplicación en algunas funciones de comunicación dentro de la empresa:*

a) Una de las grandes ventajas es poder mostrar una publicación en Internet. En España, hace sólo unas semanas cuando realizabamos esta tesis, se publicaba el primer periódico por Internet. "La Estrella Digital" cuyo Director es Pablo Sebastián. Según esta aplicación que McLuhan hace de los medios de comunicación, estaríamos ante un medio de altísima implicación, un medio hiperfrío o congelado.

b) Una segunda característica es el diseño de páginas multimedia. La riqueza multimedia de las páginas condicionará la rapidez de acceso: a mayor calidad y variedad de imágenes un empleado tardará más tiempo en acceder a la página a través de su visualizador.

c) Otra característica y ventaja es que los empleados de la empresa podrán acceder a cualquier información en cualquier momento. Con lo cual es una gran ventaja a nivel de comunicación interna ya que nos permitirá introducir información relevante en nuestras páginas y el empleado podrá acceder rápidamente y con comodidad a ella.

d) La empresa puede decidir libremente el contenido y estructura de la información presentada y podrá también modificarla. Por lo tanto la página Web es un medio adecuado para reflejar información cambiante de la propia empresa.

#### **4.10.2 Redes de acceso público y propiedad / gestión privada: INFOVIA.**

En estos casos se puede recurrir a otros tipos de redes, a las que también puede acceder cualquier usuario que lo desee, pero cuya propiedad y gestión son privadas.

El acceso a redes internacionales como pueden ser: CompuServe,

*American Online, etc., exige una inscripción previa y el pago de unas cuotas. El funcionamiento de estas es similar a Internet, pero su tamaño es inferior, su rendimiento es predecible y su seguridad es mayor. Todas estas características son condicionadas porque la red tiene propietario y es él quien determina la información que se presenta y en qué formato; lo que le hace más adecuada para el manejo de información más delicada.*

*Este tipo de comunicación personalizada ofrece a través de las redes grandes oportunidades para la difusión de una imagen positiva de la propia empresa. Las empresas españolas en su mayor parte acceden a este servicio a través de InfoVía de Telefónica, con características intermedias entre Internet y las redes privadas de acceso público.*

*La diferencia técnica está en que en vez de conectar el ordenador directamente a Internet, se comunica con un centro Infovía (mediante línea dedicada, X-25 o frame relay). El trabajador o usuario accede a la información proporcionada por el proveedor y navega de forma análoga a la descrita anteriormente al hablar de la Web.*

*El coste económico de este servicio vendrá dado exclusivamente en una tarifa por el tiempo de uso, sin que existan cuotas ni tampoco necesita de suscripción previa.*

#### **4.10.3 Redes de datos internas de la propia empresa: Correo electrónico, Servicios de difusión, INTRANET.**

*Estas redes incluyen enlaces de alta velocidad entre los ordenadores de la empresa mediante el cableado propio de la misma. Existen dos tipos de redes internas: Red de área local, denominada LAN y que enlaza ordenadores de una*



*misma sede. Red de área amplia ó WAN que une los ordenadores de distintas sedes.*

*Algunas herramientas de comunicación interna en la empresa utilizan estos dos tipos de redes de datos. Entre ellos destacamos. El Correo electrónico, los Servicios de difusión de información, Foros de discusión interactivos, Intranet, etc.*

*Servicios de difusión de información. A esta otra herramienta se accede también a través de los ordenadores de la empresa mediante un sistema de menús tipo Videotexto. El servicio más utilizado aquí es el periódico electrónico editado por la compañía.*

*El Correo electrónico. En muchas empresas españolas actuales esta herramienta se ha convertido en un servicio fundamental para la comunicación entre sus empleados, en la compañía telefónica 17.000 empleados son usuarios de esta herramienta. Es muy utilizado para establecer la comunicación descendente, ascendente y horizontal de forma inmediata. Y posibilita el poder comunicar a colectivos amplios la información cambiante que se puede estar aconteciendo en la organización y de forma inmediata.*

*Una herramienta de comunicación que también se ha convertido en la empresa española Bankinter en el principal canal de comunicación interna. "La información es el poder de todos"; este es el eslógan que funciona en Bankinter ya que cualquiera de las 2.600 personas que forman la plantilla hacen pública sus ideas y conocimientos, al colectivo.*

*El correo electrónico se implantó en esta empresa como canal de comunicación en 1990 aunque su gran auge lo obtuvo en el año 1998 cuando la*

*dirección comenzó a utilizarlo como canal de información hacia los empleados.<sup>117</sup> Fue tres años más tarde cuando se produce el gran éxito del correo electrónico y se convierte así en el principal canal de comunicación empleado por los propios empleados del grupo que consiguen con ello tres ventajas añadidas:*

- a) Se reducen las llamadas telefónicas y el trasiego de papel.*
- b) El sistema permite canalizar todos los mensajes y consigue que fluyan con facilidad por toda la organización.*
- c) La instalación de esta herramienta consigue la instalación de un ordenador en cada puesto de trabajo.*

*Intranet. Es uno de los instrumentos de comunicación corporativa que cada vez se está imponiendo más en la empresa española. El uso de esta tecnología ha permitido que se comparta la información electrónicamente dentro de una organización, permitiendo a las empresas operar y crecer más eficazmente y eficientemente.*

*Con una presentación análoga a Internet pero a través de una red interna, permite gestionar más eficazmente la comunicación hacia el interior de la organización. Una intranet también es denominada técnicamente como "Word Wide Web", para el uso interno de una compañía.*

*La mejora del acceso y la difusión de la información ha sido la clave para*

---

<sup>117</sup> Datos facilitados por el Departamento de Comunicación de Bankinter en Abril de 1998.

*que muchas empresas a nivel nacional e internacional hayan permitido la entrada de la tecnología Intranet en su compañía. Una tecnología que se está convirtiendo en una herramienta de trabajo eficaz para la empresa porque los beneficios que hasta hoy está proporcionando son múltiples y van desde:*

- a) Reduce el coste a la hora de gestionar y distribuir la información de la empresa, al distribuirla electrónicamente en lugar de utilizar papel.*
- b) Simplifica el acceso a la información para mejorar los resultados de la empresa.*
- c) Fomenta la discusión y colaboración entre los usuarios que realizan tareas similares en distintas oficinas de la compañía.*
- d) Disminuye el coste de procesos empresariales clave, utilizando una aplicación de servicio al cliente basada en una Intranet.*

*Se espera que de aquí al final de este siglo el número de aplicaciones de esta herramienta de comunicación se cuadriplicará; lo cual nos da una idea de la importancia del futuro de las intranets para la información corporativa. Transformarán fundamentalmente los procesos empresariales, y cambiarán las reglas de la cultura corporativa. Afectará a la forma de trabajar de las personas y equipos, en definitiva transferirá e intercambiará la información y a la manera de gestionar sus comunicaciones.*

*Según un estudio realizado por International Data Corporation el 38% de las empresas europeas disponen ya de una Intranet. En este año 1998, la cifra ascenderá al 75% y en 2001 se estima que habrá unos 180 millones de usuarios de intranets.*

*Se estima que en el mercado mundial, Intranet moverá ciento cincuenta mil*

*millones de dólares en el año 2000; porque son cada día muchas más las empresas que ven mayores ventajas en la incorporación de este sistema de información. Sin ir más lejos de nuestras fronteras, en España son muchas las empresas que utilizan una Web y entre ellas se encuentra Apple, Intel, Alcatel, etc.*

*También nombrar a uno de los mayores usuarios de Intranets de todo el mundo, la Corporación de Bancos suizos (SBC); quien dada su importancia ha nombrado incluso un director con el exclusivo encargo de coordinar estas redes. En nuestro país esta responsabilidad en puesto la posee también la empresa Microsoft Ibérica. En la figura 4.9 se muestra un ejemplo de Intranet (Alcatel).*

*Otros ejemplos ilustrativos de empresas que utilizan las Intranets en sus organizaciones lo encontramos también en la petrolera española Repsol. Quien en 1995, se sumergía por primera vez en el mundo Internet mediante unas páginas estáticas en las que proporcionaba información de su compañía - cotizaciones en bolsa, memorias, labores de patrocinio, -. Hoy, Repsol cuenta con una red interna abierta a todos los empleados de la empresa.*

AWW - body.htm

http://www.alcatel.com/intranet/body.htm

Welcome to the

# Intranet InfoPages

*The shortest way to an Intranet presence*

Start your visit with the **Introduction**  
and **Overview**, or go directly to:

- [The Intranet Rules and Guidelines](#)
- [The Intranet Style Guide](#)

The Intranet InfoPages is the central "hub" for information relevant to the Alcatel Intranet, in particular for content managers and webmasters.

[Home](#) | [Group](#) | [ATL](#) | [ACC](#) | [AES](#) | [Intranet InfoPages](#)  
[Search](#) | [Help](#) | [Site Map](#) | [Bookmarks](#) | [Web Tools](#) | [General Contacts](#) | [Content Manager](#) | [Webmaster](#)

This page and all contents are © Copyright Compagnie Financière Alcatel, 33 Rue Emeryau, 75015 Paris, France.

Figura 4.9. Pagina Intranet (Alcatel)

*El beneficio de los servicios de redes de datos internas lo encontramos también en la empresa IBM. Donde la aplicación de estas redes permitió al “Gigante Azul” facilitar la máxima información de la empresa y afrontar “la gran crisis del sector informático” que se produjo a principios de esta década.*

*Crisis que unida al cambio del presidente internacional que implantó un cambio de cultura y principios, ocasionó una desmoralización en la organización y en la moral de los propios trabajadores*

*Una de las acciones que adoptó la dirección para combatir esta crisis fue facilitar la máxima información posible sobre la situación de la empresa (comunicados del presidente, datos internos sobre la evolución de resultados del negocio, informaciones sobre la compañía aparecida en los medios de comunicación, etc.).*

*La información que la empresa proporcionaba estaba construida en una base de datos a disposición de los empleados a la que podían acceder desde sus propios terminales a través de su red interna; Intranet.*

*La figura 4.10 ilustra las ventajas que ofrecen estas nuevas redes para la empresa*

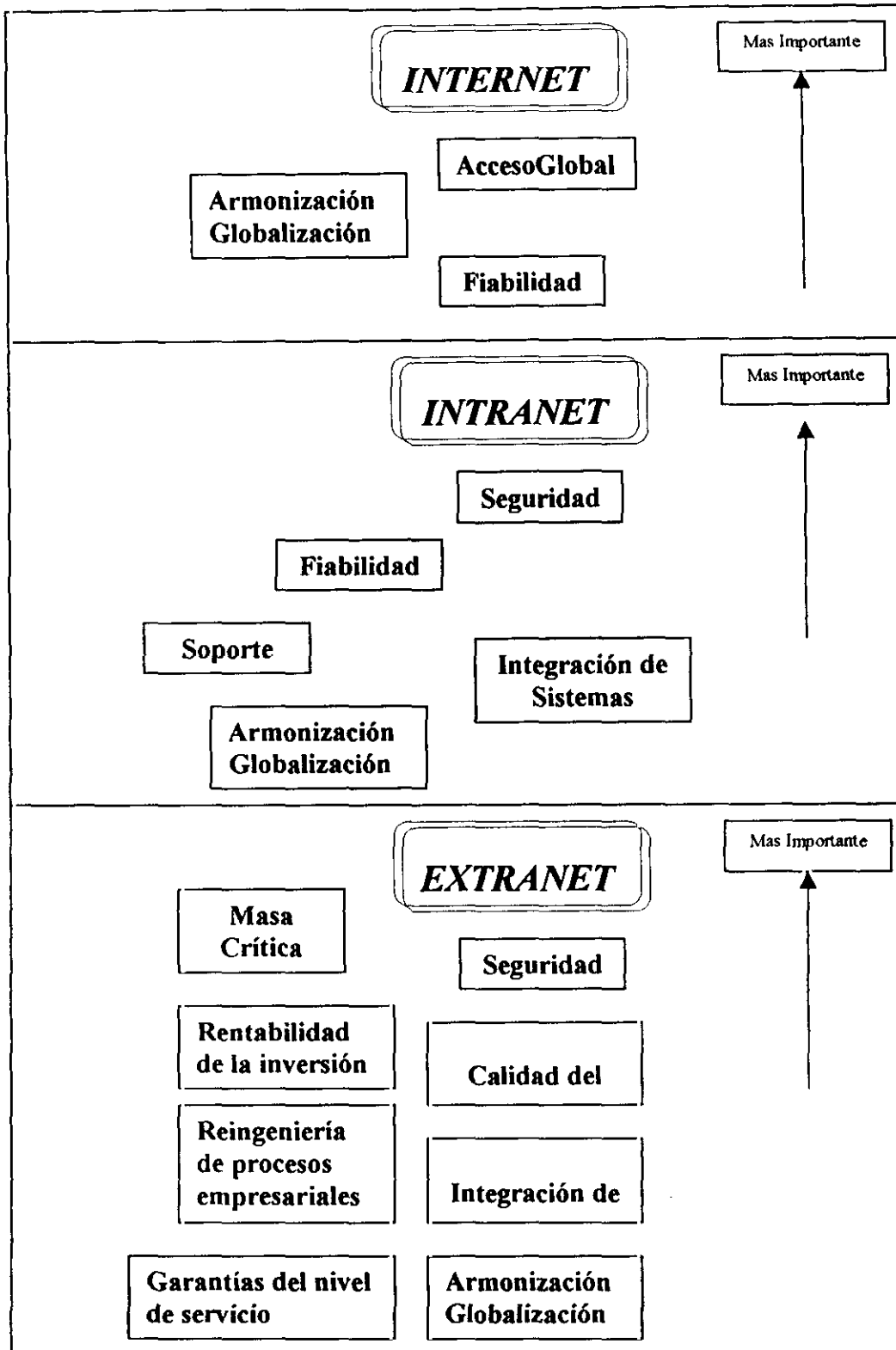


Figura 4.10: Factores de éxito en las redes (Fuente: Diario Expansión 27/2/98)

#### **4.10.4 Redes de vídeo internas en la empresa.**

*Actualmente las empresas han recurrido a la grabación y distribución de videos con información oral cuando la presidencia o alta dirección desea comunicarse con los propios empleados. El audiovisual de empresa ha sido adoptado por un buen número de compañías para campañas de sensibilización, ya que esta herramienta permite presentar un tema en su globalidad y desarrollarlo mediante argumentación emocional*

*Pero para conseguir una comunicación más directa la organización ha implantado su propia red privada de señal de video. Así la conferencia, entrevista, o un curso, es emitido desde un punto y vía satélite como si fuera una señal de televisión en directo. De esta forma aunque la comunicación audiovisual es transmitida unidireccionalmente los receptores pueden efectuar preguntas al centro emisor de forma telefónica. Un ejemplo claro sobre la efectividad que posee la videoconferencia<sup>118</sup> lo tenemos en la casa automovilística Mercedes-Benz. Una empresa más que durante el pasado mes de noviembre de 1998 tuvo que hacer uso de esta herramienta para establecer en directo una conexión con todas sus sedes en el mundo para dialogar sobre la situación de crisis provocada por su nuevo modelo Clase A.*

*La utilización de esta herramienta de comunicación será menos costosa en*

---

<sup>118</sup>E. Aguirre de Cárcer; Dror. de Comunicación de Mercedes-Benz en España nos comentó la importancia que para ellos había supuesto la videoconferencia. "Desde nuestra sede central en Madrid asistimos a dos videoconferencias las tres personas que formamos el departamento de comunicación. Se establecieron dos videoconferencias en días diferentes y desde la casa matriz. La primera sirvió para conocer cual era la situación de crisis de cada país y la segunda para comunicar cual iba a ser la estrategia de comunicación de Alemania.



*un futuro próximo y ayudará a potenciar una mejor imagen y comunicación entre los empleados de la organización.*

#### **4.11 La comunicación y la creación de imagen empresarial.**

*En la década actual todos vivimos preocupados de nuestra imagen. Hoy, tanto personas como empresas caminamos según la imagen “que damos” y por los elementos que esa imagen lleva asociados. Pero el objetivo de este trabajo está en determinar que se entiende por imagen dentro de una corporación.*

*La imagen corporativa lleva asociada dos aspectos distintos. Por un lado, la imagen que la empresa transmite o proyecta de sí misma y que se visualiza a través de sus signos externos de identificación.*

*Y por otro lado, una imagen se compone de percepciones; es decir, de lo que los públicos externos ven y piensan de la organización (Figura 4.11).*

*Por lo tanto, la identidad de una empresa es identificada por el profesor L.A. Sanz de la Tajada<sup>119</sup> mediante dos tipos de rasgos específicos: los físicos y los culturales:*

- a) Los físicos, incorporan los elementos icónicos-visuales; válidos para la identificación de la empresa desde su entorno.*
- b) Los culturales, incorporan elementos de tipo comportamental de la organización.*

---

<sup>119</sup> Sanz de la Tajada, J.Luis. “¿Identidad o Imagen Corporativa?” *Anuario de la comunicación de Dircom*, Madrid, 1997. Pág. 97-98.

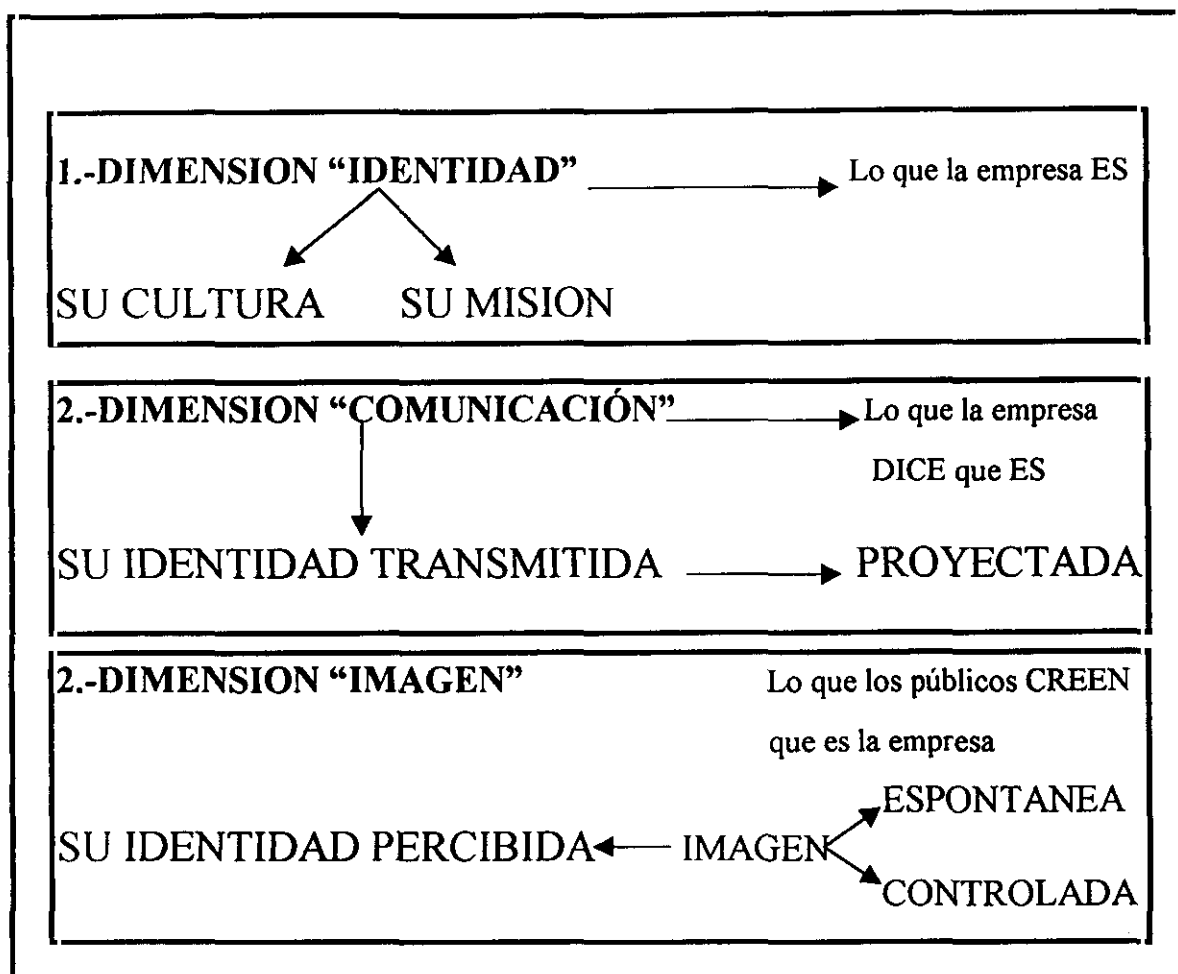


Figura 4.11 (Fuente: L.A Sáenz de la Tajada; Integración de la identidad y la imagen de la empresa)

*Desde nuestro estudio realizado en muchas empresas españolas hemos comprobado la importancia que la imagen posee para una compañía; pequeña, mediana o grande. Supone poder alcanzar un activo de carácter estratégico frágil e intangible. Lograr pues, una imagen de prestigio y tener una buena reputación, proporciona un valor añadido que enriquece a cualquier empresa. El desarrollo y aplicación de la imagen corporativa aflora un activo oculto que confiere a la compañía su identidad de manera reconocible para los distintos públicos objetivos, proporcionándoles claras ventajas competitivas. En este*

*sentido como dice J.L. Sanchís<sup>120</sup> “el producto de una empresa puede ser básico, pero su imagen es fundamental”.*

*Una imagen de prestigio beneficia a la compañía en tanto que le permite alcanzar mayor libertad en la toma de decisiones, tener menores costes de distribución y marketing, ofrecer mejores productos a precios adecuados y competitivos, y obtener un valor más atractivo para los inversores, que repercutirá en una mayor credibilidad en todo aquello que recomiende a sus públicos.*

*En un entorno tan competitivo y tan complejo como el mundo de la empresa, las estrategias de imagen y comunicación resultan ser elementos indispensables en una corporación moderna, junto a otras áreas de gestión más consolidadas como la planificación o las finanzas. Estos fenómenos de globalización y la complejidad creciente del entorno empresarial han convencido a muchas compañías, de la capacidad que tiene la comunicación para aportar en términos de credibilidad y prestigio mejoras en la proyección de su imagen y en sus resultados económicos.*

#### **4.11.1 Formación de la imagen corporativa**

*La imagen de una empresa se forma mediante multitud de factores, pero Bernstein<sup>121</sup> sostiene que la imagen se obtiene fundamentalmente a través de los diversos mensajes que la empresa proyecta.*

---

<sup>120</sup> Sanchís, J.L. “El libro práctico de las RR.PP.”. Ed. ADECEC. Madrid, 1996. Pág.17.

<sup>121</sup> Bernstein, David. “La Imagen de la empresa y la realidad”. Ed. Plaza & Janes. Barcelona 1986. Pág. 26-28.

*Unos mensajes que son transmitidos mediante anuncios, catálogos, notas de prensa, distintivos, marcas, uniformes, y mediante el comportamiento de sus productos o del personal de la compañía en el curso de sus actividades laborales.*

*En este sentido, la imagen es pues el resultado neto de la interacción de todas las experiencias, creencias, sentimientos, conocimientos, e impresiones que la gente tiene respecto a una compañía<sup>122</sup>. Por ello, la impresión que los públicos tienen o no tienen de una compañía dependerá de lo que ella transmita. De esta forma si una compañía opta por transmitir pocos mensajes propios, el público, a su vez optará por concebir mensajes para completar su información utilizando cualquier información que le llegue; rumores, fragmentos de opiniones, etc. En este sentido algunas compañías prefieren abstenerse de comunicar hasta que queda poco o nada por decir. Actualmente esta situación se está produciendo en España en una empresa de distribución, donde su política de “comunicar poco” está perjudicando a su imagen en beneficio de la competencia; quien ejerce una política de comunicación proyectada a través de múltiples acciones de comunicación.*

*A través de los resultados obtenidos en este apartado de la investigación, comprobamos como la imagen es importante y hay que cuidarla; porque resulta útil y poderosa para la empresa. Para ello, es significativo que la compañía disfrute de una imagen positiva ante sus públicos externos e internos. Una imagen, cuya formación será el resultado de la integración de dos sistemas por parte de la empresa: la que denominamos su sistema fuerte; su “saber hacer” (sus políticas funcionales); el único considerado decisivo por la trascendencia*

---

<sup>122</sup> *Ibidem.* Pág. 162-164.

*de políticas como la financiera, la de producción, etc. Y su sistema débil; gobernado por políticas formales; es decir, su identidad, su cultura, y su comunicación corporativa.*

*Los distintos públicos de la compañía perciben esta imagen basándose en el complejo flujo de mensajes transmitidos a través de la publicidad, los signos de identidad corporativa, o las informaciones publicadas, y también a través de otros mensajes derivados de la práctica profesional, de las actitudes y comportamientos de los agentes del mercado, directivos y empleados de la empresa<sup>123</sup>.*

*En el caso de la empresa Alcampo su imagen corporativa se encuentra sustentada en gran parte por su logotipo. Un signo que se diseñó a través de la campaña de imagen interna y externa que hace cinco años se llevó a cabo en Francia y que fue trasladada a España en tres fases distintas: "La nueva vida Alcampo", "La vida Alcampo" y "Todo por la vida". "La mejor forma que encontramos para reflejar la vida fue la figura de un pájaro, porque a fin de cuentas siempre representamos la vida con ese pájaro que sale del cascarón y que levanta el vuelo". Este pájaro enmarcado en una "A" mayúscula que recuerda el nombre de Auchan o Alcampo es el logotipo de los supermercados.*

*Por tanto, la imagen y actitud que llegamos a percibir de una empresa dependerá de lo que "se ve", y "se oye" sobre ella. Dos elementos que forman los comportamientos y actitudes que se encuentran inmersos en la propia cultura de empresa; como generadora de la misión, valores, personalidad, estilo,*

---

<sup>123</sup> Sanz de la Tajada, L.A. "Integración de la identidad y de la imagen de empresa". Madrid 1994. Ed. ESIC.

*principios de la compañía, y quien proporcionará una trayectoria propia de la organización<sup>124</sup>. La percepción del compromiso de toda compañía con respecto a sus clientes, accionistas, la comunidad y el entorno social, determina su credibilidad; factor básico para la configuración de una imagen de prestigio, como creadora de la reputación de la compañía.*

*De tal análisis se desprende según nuestra opinión que toda empresa independientemente de su tamaño y actividad necesita crearse una imagen, pero también una identidad y sobre todo crear comunicación como nexo de unión entre ambas. Una comunicación basada en estrategias de imagen; que se implantarán según datos obtenidos por la investigación que de ella se realice ante sus públicos y que modificarán o afianzarán la visión que de ella poseen los mismos.*

*Toda actividad en una compañía puede interpretarse en términos de imagen, del mismo modo que todo acto tiene una traducción en términos económicos. La de la imagen, es considerada como una "política transversal" dentro de la empresa, al igual que lo es la financiera, y en este sentido se aborda de manera estratégica como se hace con el resto de políticas funcionales. Esto equivale según los expertos conocedores de este tipo de estrategias, en traducir y estimar en términos de imagen las decisiones más importantes de esas políticas funcionales: involucrar a sus responsables en el diseño de esta política de imagen de la compañía y definir a la figura responsable de la política de imagen de la compañía (hasta ahora en manos de los Dircom).*

---

<sup>124</sup> Martín Martín, F. "El Gabinete de Comunicación: Periodismo Empresarial". Ed. ASECOM. Madrid 1988. Pág.99.

*En la empresa actual resulta imprescindible para conseguir una buena imagen de empresa, superar la histórica separación entre la gestión de distintas áreas, como las relaciones con los medios de comunicación y con los inversores, las relaciones públicas, las relaciones institucionales y las relaciones con los clientes. Esta tarea no resulta fácil, según manifiestan los responsables de comunicación de muchas empresas españolas<sup>125</sup> porque para construir y mantener un capital de reputación y de imagen con prestigio, es importante coordinar estrechamente las distintas áreas de actividad nombradas. El logro dependerá de la capacidad que posea la empresa en integrar la gestión de dichas funciones corporativas que configuran la imagen en una estructura que vincule las distintas actividades de la compañía.*

*Gestionar el capital de imagen, es probablemente una de las tareas más cruciales que los modernos directivos están afrontando hoy en día en un entorno crecientemente competitivo de la nueva sociedad de comunicación que estamos viviendo a través del desarrollo constante de las nuevas tecnologías.*

*Es necesario, en este sentido, que la comunicación sea cada vez más y mejor planificada y diseñada desde un punto de vista estratégico para que facilite los mensajes y objetivos básicos de la organización, que son quienes conformarán la imagen corporativa de la empresa.*

*Una imagen que estará presente en todas las acciones de comunicación programadas a través de la publicidad, sus campañas de marketing, sus eslóganes, acciones de patrocinios, etc.*

---

<sup>125</sup> *Empresas entrevistadas para la elaboración de este estudio como son: Alcatel, BBV, RENFE, Iberia, Alcampo, Toyota, etc.*



*En este sentido, encontramos el caso de la banca multinacional BBV que después de invertir durante muchos años en ser mecenas y patrocinador de innumerables eventos culturales o deportivos fundamentalmente hoy se cuestiona el cambio hacia otras labores más sociales*

*Entre los autores que han estudiado la utilidad práctica de la imagen de la empresa se encuentran dos categorías fundamentalmente. En la primera se encuentran aquellos autores más académicos como Dowling<sup>126</sup> y Kennedy<sup>127</sup>, cuyo mayor interés es el proceso de formación de imagen de la propia empresa en cinco etapas. Y en la segunda categoría, se incluyen a Bernstein, Garbett, o Blauw quienes están menos interesados en la teoría de las imágenes que en el uso de la información sobre ellas, para crear la mejor imagen posible entre los miembros de los públicos objetivos.*

*Garbett<sup>128</sup> da un mayor énfasis al proceso de formación de la imagen corporativa, y afirma que una imagen surge como resultado de una serie de impresiones.*

*Las impresiones personales, la comunicación interpersonal y la comunicación de los medios masivos de comunicación, se combinan para producir un mix de impresiones cuya totalidad forma la imagen.*

---

<sup>126</sup> Dowling, G.A. "Managing your Corporate Image", *Industrial Marketing Management*, 1986 pag 109-115

<sup>127</sup> Kennedy, S.H. "Nurturing corporate images: Total communication or ego trip?", *European Journal of Marketing*, 1997. Pag 120-164

<sup>128</sup> Garbett Thomas F., "Imagen Corporativa: como crearla y proyectarla". Bogotá, 1991.

*Kennedy<sup>129</sup>, en su estudio sobre la función que posee la imagen corporativa afirma que ésta se basa en la experiencia global con la empresa debido a que los empleados juegan un papel crucial para determinar la imagen externa de la empresa. Kennedy, sigue pensando que la política de la dirección debe garantizar que “ la información e imagen que ellos transmitan sea compatible con la de la dirección”. Para el autor, todo empleado es como un vendedor potencial para la empresa, una postura que dependerá de su actitud hacia la empresa.*

*Estos comportamientos en los propios empleados vendrán dado en función de las políticas establecidas por la dirección de las empresas, y de la forma en que sean comunicadas a los distintos miembros de la empresa. Las políticas deseadas, bien comunicadas e implantadas son las que consiguen una buena disposición del personal, mientras que políticas no deseadas o distorsionadas en su comunicación, tendrán el efecto contrario. Por consiguiente conseguir una buena imagen de la empresa entre sus empleados y entre aquellos que están fuera de ella, está en manos de la dirección a través de la formación a pulso de esa política.*

*En este sentido, tenemos que poner como ejemplo la fuerte campaña de imagen que está llevándose a cabo en la empresa Alcatel mediante la implantación de un programa de comunicación a nivel mundial llamado “HI-SPEED “.*

---

<sup>129</sup> O.C Kennedy, S.H., 1977. Págs. 120-164.

(.....) *¿Que significa el Proyecto Hi-Speed para el grupo Alcatel?*<sup>130</sup>

*“Responde a un programa que con el pasaporte Hi-Speed intenta promover y posicionar la imagen del grupo a través de distintas acciones de comunicación interna, externa, publicidad e imagen corporativa. Una imagen que en los últimos dos años se ha visto perjudicada por los profundos cambios laborales, sociales, fusiones, y de expansión, a los que Alcatel ha estado sometida. En este sentido, este proyecto intenta recuperar y afianzar la imagen de grupo reforzando el sentimiento de pertenencia de los empleados a la compañía; sin importar el país o la división de negocio en la que el propio empleado se encuentre”.*

*Otro modelo para el desarrollo de la imagen corporativa lo hizo Dowling<sup>131</sup>. Este autor dice que existen tres factores fundamentales que forman la imagen: el comportamiento interno de la organización, el retrato transmitido por los medios al mundo exterior y las experiencias personales y de comunicación implantadas por la propia cultura de empresa. (Fig. 4.12)*

#### **4.11.2 Protección de la imagen empresarial.**

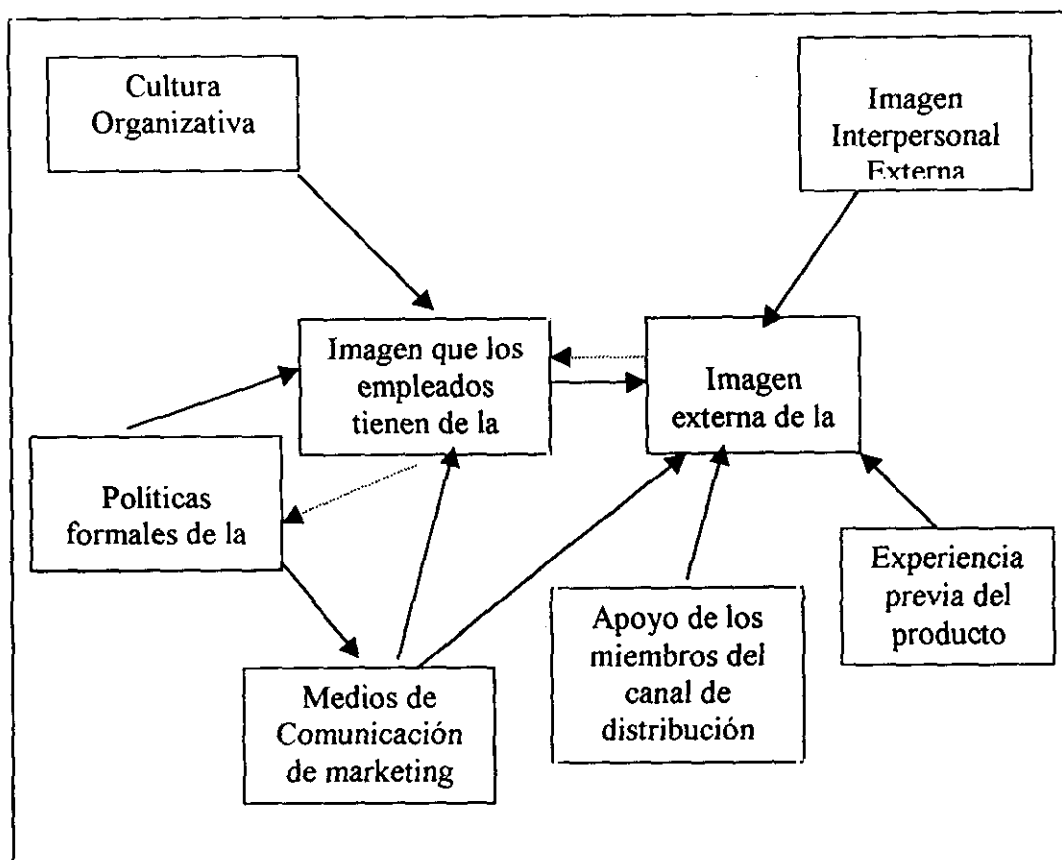
*La “gestión de la impresión” es, en términos profesionales, la forma de crear o proteger una imagen. O sea gestionar la política de la empresa para presentarse a sí misma a los públicos objetivos, de tal manera que evoque en*

---

<sup>130</sup> *Entrevista mantenida con Marcelino Muñoz; Responsable de Comunicación del grupo Alcatel en España. Marzo de 1998.*

<sup>131</sup> *Dowling, G..R“Managing your Corporate Image”.Industrial Marketing management 1986. Pág109-115.*

*ellos un retrato (imagen) favorable, o evite un retrato desfavorable.*



**Figura 4.12: La creación de la imagen corporativa (Fuente: Elaboración propia)**

*Esta definición se basa en una teoría tomada de la psicología social, según la cual las personas y como consecuencia las empresas, también tienden a transmitir a otros una identidad lo más favorable posible.*

*De esta forma, lo que se adquiere es poder social, que puede utilizarse para influir en el comportamiento de los públicos interesados. Esta idea está recogida*

por Cees B.M. Van Riel<sup>132</sup> quien basa su argumentación en los trabajos de otros autores como Tedeschi y Van Raaij.

La gestión de la impresión puede ser por lo tanto de dos formas: proactiva o defensiva. La "proactiva", dirigida a la creación de una buena imagen en los públicos. Mientras que la "defensiva" va dirigida a la protección de la imagen de una organización; es la reacción a una acusación esperada. Y la forma de gestionar puede ser a corto plazo (gestión táctica) o a largo plazo (gestión estratégica)

La combinación de las dos dimensiones de gestión de la impresión producen cuatro posibilidades de maniobra (Fig. 4.13). Pero la política de gestión estratégica proactiva de la imagen es la que más interesa a una empresa moderna. Las organizaciones que practican esta forma de gestión de forma correcta ven un incremento en la estima hacia la organización, un aumento de su credibilidad, posición y prestigio entre sus públicos objetivos.

	DEFENSIVA	PROACTIVA
TACTICA	Explicación Disculpa Justificación Rechazo Buen Comportamiento Social	Congraciarse con la organización Autopromoción Ejemplificación Intimidación Súplica
ESTRATEGICA	Dependencia Debilidad No ser de ayuda No sobresalir de manera negativa	Atracción Prestigio Estima Posición Credibilidad Características específicas

<sup>132</sup> Van Riel, Cees B.M. "Comunicación Corporativa". Ed. Prentice Hall, Madrid, 1997. Pág.101-102.

Figura 4.13: Gestión de la Impresión (Fuente: Cees B.M Van Riel en Comunicación Corporativa)

#### 4.11.3 Etapas de un plan de imagen.

*Las empresas son cada día más consciente de la importancia de su imagen y posicionamiento, de su gestión y de como ella puede afectar a su entorno social; bajo vigilancia continua por los medios de comunicación y otros agentes sociales.*

*Su perfil, por lo tanto puede afectar significativamente a su habilidad para vender productos y servicios, desarrollar sus actividades, crecer, y expandirse hacia nuevos mercados.*

*Así, para construir y conservar su reputación, una compañía tiene que establecer el diseño de un plan de imagen que le ayude a construir y difundir su perfil como empresa.*

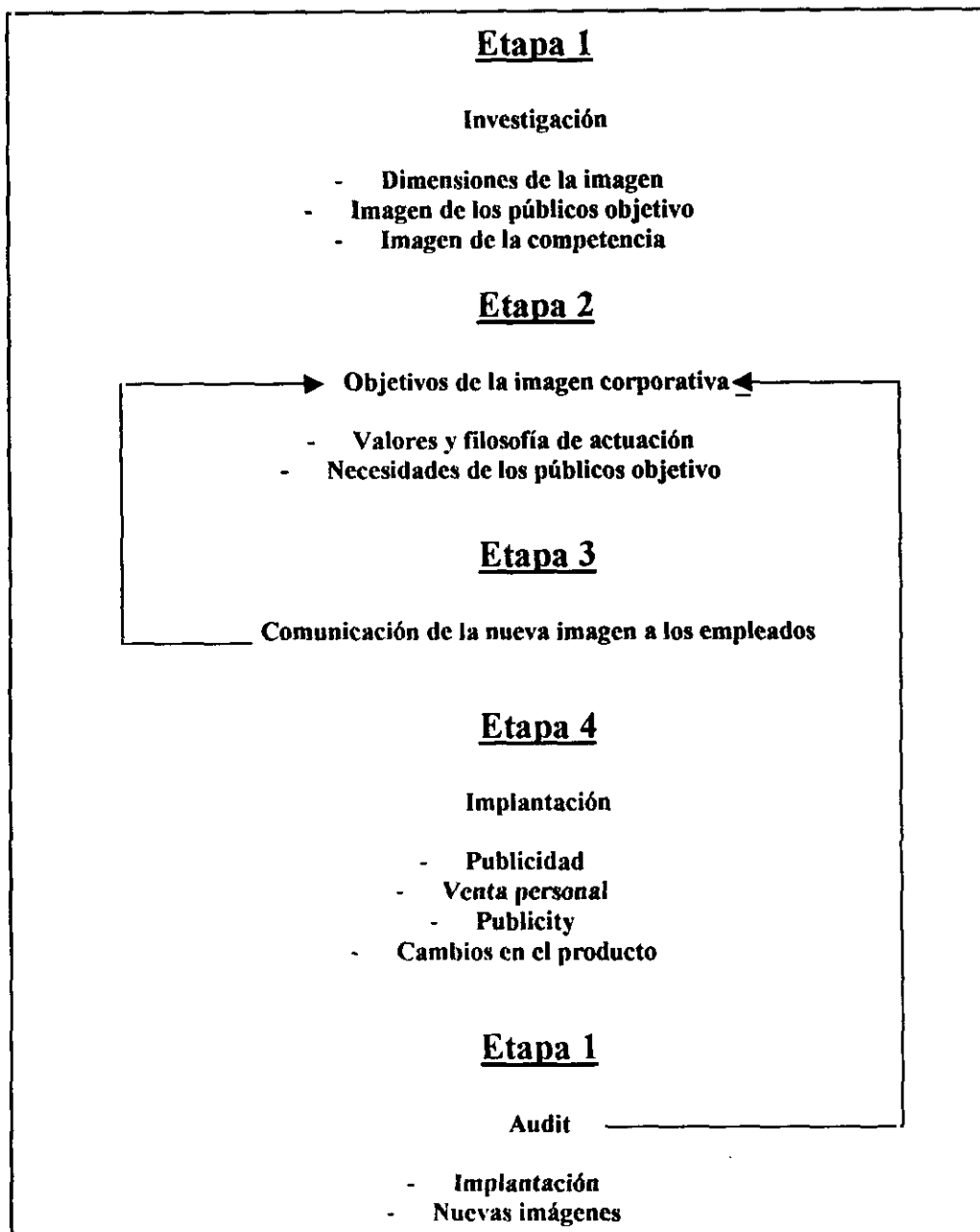
*La mayoría de estos planes tienen el objetivo de configurar la imagen de la compañía de cara a los distintos públicos. La gran mayoría de modelos de planes se centran en la utilidad práctica de los mismos y son básicamente los mismos.*

*Un ejemplo de estos modelos lo propone Dowling<sup>133</sup> (Figura 4.14).*

---

<sup>133</sup> O.C. Dowling 1986. Pág., 109-115.

Figura 4.14: Modelo de cinco etapas de Dowling



*En este modelo se proporciona una visión de las cinco fases a seguir para componer esta imagen corporativa:*

*a) En la primera etapa, hay que identificar las dimensiones de la imagen que sean importantes para sus públicos objetivos. Para esta cuestión se realizan principalmente entrevistas en profundidad o encuestas a una muestra importante de todos los públicos de la empresa. Aquí es importante conocer la posición relativa de la competencia para posicionar la de la empresa en cuestión. Esta estrategia funciona en muchos países, pero en la empresa española son poco dados a utilizarla ya que el trabajador es poco real en sus contestaciones.*

*Una técnica que como he expuesto anteriormente está siendo utilizada por la empresa Alcatel dentro de un programa denominado Hi-Speed para promover y posicionar la imagen de la compañía. Dentro de este programa una de las iniciativas tomadas ha sido la realización de una encuesta telefónica entre una muestra de empleados de la compañía. Los resultados obtenidos servirán para orientar las acciones de apoyo e implantación del programa Hi-Speed en España<sup>134</sup>.*

*b) En una segunda parte, se compara la imagen que la organización quiere proyectar con la que sus públicos demandan, y con la organización tal y como es. La política de imagen que la empresa desea implantar dependerá de dichas comparaciones.*

*c) En una tercera parte, se explicará la política elegida para que los empleados puedan transmitírsela al público. Se facilitará la información de*

---

<sup>134</sup> O.C. Marcelino Muñoz, de Alcatel España. Marzo de 1998.



*esta nueva política mediante impartición de seminarios, cursos de formación, folletos, etc.*

*d) La última etapa consistirá en establecer una estructura fuerte para implantación de la imagen. De la forma en que transmitan esta campaña de imagen corporativa a sus públicos así se verá configurada su imagen hacia los distintos públicos. En este sentido, es importante configurar importantes acciones de publicidad, relaciones públicas, cambios en el producto, y en el precio, cambio en las actitudes de los empleados o símbolos visuales.*

*e) Y por último, debe evaluarse la efectividad de la campaña mediante evaluaciones que miden la percepción de la misma a través de investigación en las campañas de ventas, rotación del personal, quejas del consumidor, etc.*

*Actualmente es significativa la influencia que, desde este punto de vista, tienen los ratings y las evaluaciones más cualificadas que determinados medios de prestigio como la revista americana Fortune, The Financial Times/ Price Waterhouse, o la revista española Campaña, entre otras, publican periódicamente, reflejando por tanto la percepción que cada grupo tiene sobre la imagen de una empresa, o la imagen percibida de determinada campaña. La siguiente tabla (Tabla 1) muestra un estudio realizado por The Financial Times/Price Waterhouse, en el que se pidió a los altos directivos que nombraran a los competidores que más respetaban, según siete factores de actuación de la empresa y las cualidades que constituyeran su "excelencia".*

Tabla 1: Listas de impacto (Europa). Fuente Revista Fortune

<u>SECTOR</u>	<u>EMPRESA/PAIS</u>	<u>SECTOR</u>	<u>EMPRESA/PAIS</u>
Automóvil	1. Bayerish Motoren (Alemania) 2. Bosch (Alemania) 3. Peugeot (Francia)	Alimentación	1. Unilever (Hol/R.U.) 2. Nestle (Suiza) 3. BSN (Francia)
Banca	1. Deutsche Bank (Alemania) 2. Union Bank (Suiza) 3. Lloyds Bank (Reino Unido)	Seguros	1. Munchener RG(Alem) 2. Fortis (Bélgica/Holanda) 3. Swiss Reinsurance(Suiza)
Bebidas y Tabaco	1. Moet Hennesy (Francia) 2. Heineken (Holanda) 3. Guinness (Reino Unido)	Medios de Comunicación	1. Reuter Holdings (R.U.) 2. Reed Elsevier (R.U.) 3. Bertelsmann (Alemania)
Químico	1. Ciba-Geigy (Suiza) 2. Air Liquide (Francia) 3. ICI (Reino Unido)	Petróleo	1. Royal D./Shell (Hol/RU) 2. Repsol (España) 3. British Gas (R.U.)
Construcción	1. Holzmann (Alemania) 2. RMC Group (Reino Unido) 3. Pilkington (Reino Unido)	Farmacia	1. Roche (Suiza) 2. Astra (Suecia) 3. Glaxo (R.U.)
Holdings	1. BTR (Reino Unido) 2. Rentokil (Reino Unido) 3. Hanson (Reino Unido)	Comercio	1. Mark&Spencer (R.U.) 2. J.Sainsbury (R.U.) 3. John Lewis (R.U.)
Diversificados			
Electricidad y Agua	1. RWE (Alemania) 2. Powergen (Alemania) 3. Electrabel (Bélgica)	Telecom	1. British Telecom (R.U.) 2. PTT Telecom (Holanda) 3. Vodafone (R.U.)
Electrónica	1. Siemens (Alemania) 2. Alcatel (Francia) 3. Nokia (Finlandia)	Transporte	1. British Airways (R.U.) 2. BAA (R.U.) 3. Swire&Sons (R.U.)
Ingeniería	1. ABB (Suecia/Suiza) 2. Rolls-Royce (Reino Unido) 3. Ude (Alemania)		

*La importancia de la imagen ha otorgado una gran relevancia a la política de comunicación y a la ubicación de los responsables de su diseño y desarrollo dentro de los órganos directivos de la empresa. Con el objetivo de maximizar el*

capital de imagen de prestigio de una organización el profesor Fombrun<sup>135</sup> lanzó la sugerente propuesta de crear la figura del máximo responsable de la imagen de la compañía en el seno de su Comité Ejecutivo con la denominación anglosajona de "Chief Reputation Officer (CRO)".

El reconocimiento práctico de esta realidad va haciendo tímidamente su aparición en las compañías más innovadoras que van introduciendo en sus órganos de gobierno a Comités específicos de gestión de la imagen. En este sentido son ya varias las compañías que han creado este Comité, siguiendo recomendaciones de prestigiosas personalidades empresariales de ámbito internacional. Entre ellas mencionamos a empresas como, BP, Texaco, y Unilever, quienes han establecido el Comité de Relaciones externas con el objetivo de coordinar las grandes áreas que conforman la reputación como imagen de prestigio ante la sociedad.

Otras compañías como la firma automovilística Volkswagen, se sumaron también a esta iniciativa incorporando en abril de 1996 al máximo responsable de imagen y relaciones externas al Consejo de Administración de la sociedad.

En España también se ha creado esta figura de prestigio en organizaciones donde la importancia de su imagen se convierte en un fuerte activo de la compañía; como para la banca B.B.V. Una empresa que en los últimos años ha sufrido una fuerte globalización en el mercado internacional y necesita seguir manteniendo una imagen fuerte de grupo<sup>136</sup>.

---

<sup>135</sup> Fombrun, C. And M. Stanley, 1989., Whats in a name?: Reputation building and corporate strategy, academy of management journal, Págs. 233-258

<sup>136</sup> Entrevista mantenida con A.López, Drtor. de Comunicación de BBV en España. Mayo de 1998.

#### **4.12 Importancia de la política de comunicación corporativa en la empresa española.**

*Según nuestro criterio obtenido a través de la investigación realizada en un porcentaje elevado de empresas españolas hemos llegado a establecer las conclusiones siguientes. Ya que pensamos que durante los últimos diez años varios factores han contribuido a la creciente importancia que la política de comunicación corporativa está alcanzando en su sentido más amplio:*

- a) El crecimiento del número de medios informativos, económicos, y especializados que dirigen su demanda hacia una información rigurosa y analítica.*
- b) Las nuevas exigencias legales e institucionales.*
- c) La proliferación de medios audiovisuales y el nacimiento de nuevas tecnologías de la información. Porque ante el éxito del mensaje de hoy en la empresa se debe a la elección de la técnica más adecuada.*
- d) La importancia de la identidad corporativa como proyección de imagen de prestigio.*
- e) La insuficiencia del marketing tradicional y la publicidad convencional.*
- f) La complementariedad “publicity vs. advertising”.*
- g) El crecimiento y el impacto que producen las acciones de patrocinio y mecenazgo en las políticas de imagen empresarial.*
- h) La profesionalización de la gestión de crisis en una empresa y la rentabilidad que produce en la propia imagen de la compañía si se hace bien.*

*En síntesis y como conclusión de como todos estos factores han contribuido, queda consolidado los siguientes puntos:*

- a) La comunicación e imagen constituyen una de las características prioritarias de la empresa moderna.*
- b) La imagen de la compañía es hoy un activo intangible, con grandes efectos en la sociedad en la que vivimos.*
- c) Las estrategias de comunicación e imagen resultan elementos indispensables en la propia gestión empresarial.*
- d) La reputación e imagen de prestigio de una empresa se basa en la percepción que de ella se tiene y en la guía de comportamientos que sus públicos muestran de ella.*
- e) La adecuada gestión de los activos tangibles e intangibles, constituye un factor esencial para la creación del valor añadido.*
- f) La diversidad de áreas en la que actúa la comunicación empresarial obliga a una coordinación estrecha de todas las áreas de gestión.*
- g) La comunicación entendida de forma integral requiere la fijación de unos objetivos y la formulación de unas estrategias, que configuran el Plan de Comunicación de la Compañía.*
- h) La estructura organizativa de las grandes empresas contempla la incorporación del máximo responsable de comunicación e imagen en el Consejo de Administración.*

## **CAPÍTULO V**

### **LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

## ÍNDICE

### Página

### CAPÍTULO V: LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE CRISIS.

5.1.- Delimitación de los conceptos en la crisis.....	244
5.1.1.- Análisis histórico del concepto de crisis.....	244
5.1.2.- Enfoque actual del concepto de una crisis en las distintas disciplinas.....	246
5.1.3.- Factores de riesgo comunes en cualquier situación de crisis empresarial.	250
5.2.- Crisis empresarial.....	254
5.2.1.- Definición del término crisis empresarial.....	254
5.2.2.- Como y cuando se produce una situación de crisis.....	257
5.2.3.- Etapas en la vida de una crisis.....	267
5.2.4.- Tipología de las crisis.....	271
5.3.- La gestión de la crisis: Teorías y modelos aplicables a la comunicación de crisis.....	279
5.3.1.- Gestión de la situación de crisis.....	279
5.3.2.- Teorías y modelos aplicables para la gestión de la comunicación de crisis.....	286
5.3.3.- Plan preventivo de gestión de crisis.....	289
5.3.4.- La gestión de la crisis y su relación con la cultura de la organización.	293
5.4.-Estructura del plan de crisis.....	298
5.4.1.- Bases de un plan de crisis.....	298
5.4.2.- El manual de crisis de una organización y sus medidas principales.....	302
5.5.- El comité de crisis.....	309
5.5.1.- Formación y funciones del comité de crisis.....	309
5.5.2.- Actores y representantes del gabinete de crisis.....	312
5.5.3.- El papel del portavoz ante la crisis.....	316
5.5.4.- El role del asesor externo ante la crisis.....	320

## ÍNDICE

### Página

5.6.- Gestión de la comunicación de crisis.....	326
5.6.1.-Identificación de los procesos ante una comunicación de crisis.....	326
5.6.2.-El centro de control de las crisis.....	333
5.6.3.-El control del rumor ante una situación de crisis.....	337
5.6.4.-El estilo desarrollado en la comunicación de crisis.....	341
5.7.- La actitud de los órganos de representación laboral y sindical en la empresa ante una situación de crisis.....	348
5.7.1.- Los organos de representación laboral en la empresa.....	348
5.7.2.- Significado e importancia de las relaciones sindicales en la empresa....	354
5.7.3.- La necesidad de comunicación entre la dirección y los organos sindicales de la empresa.....	358
5.7.4.- Huelga y conflictos laborales como generadores de crisis laborales en la empresa.....	360
5.8.- La similitud entre las “Relaciones Públicas” y el origen de la “Comunicación de Crisis”.....	364
5.9.- Análisis puntuales sobre situaciones de crisis empresariales.....	371
5.9.1.- El caso de Seat.....	372
5.9.2.- El caso de Alcampo.....	375
5.9.3.- El modelo “Clase A” de Mercedes-Benz.....	379
5.9.4.- Un ejemplo de crisis medioambiental. El petrolero Mar Egeo embarrancó en las costas de La Coruña.....	385
5.9.5.- La situación de una crisis provocada por un descarrilamiento de ferrocarril en la compañía española RENFE.....	389



## **5. CAPÍTULO V:**

### **LA GESTIÓN Y LA COMUNICACIÓN DE CRISIS**

#### **5.1 Delimitación de los conceptos en la crisis**

##### **5.1.1 Análisis histórico del concepto de crisis.**

*Son varios los momentos en los que la palabra crisis aparece reflejada a lo largo de la historia de la humanidad. Un término que se remonta ya a la Antigua Grecia, en donde (Krisis) se presenta relacionado con conceptos religiosos, con tragedias, o con la medicina. En concreto, la palabra krisis se emplea como sinónimo de interpretación (del vuelo de las aves o de los sueños) y*

*elección (de víctima para los sacrificios). En las tragedias griegas las situaciones críticas eran identificadas con momentos claves; cuando se producían procesos de cambio. Momentos en los que las luces del escenario enfocaban a los protagonistas.*

*Para estos autores de la tragedia griega, el término significaba un acontecimiento crítico que exigía la toma de una decisión. La “crisis” estaba relacionada con el pasado, con el futuro y con la acción, cuya trayectoria se trataba de influir.*

*A lo largo de los siglos XVII-XVIII, el concepto de “crisis” comenzó a pasar del mundo de la medicina al de la sociopolítica, siendo utilizado para analizar la sociedad. Sin embargo, en esta transición hacia el mundo sociopolítico, el término fue adquiriendo un significado impreciso que se utilizó para describir las enfermedades de los “organismos sociales”. Pasando a ser identificado dicho término con un estado de incertidumbre.*

*La ciencia médica del s. XVIII enfatizó sin embargo una de las dimensiones del concepto hipocrático de crisis: la crisis como patología. Y será a partir de esta época, cuando la palabra crisis deja de utilizarse para denominar el punto más alto en la evolución de una enfermedad y pasa un poco más tarde a designar el momento en que una enfermedad daba un giro para peor<sup>137</sup>.*

*Sin embargo, en el campo de la medicina hipocrática, la palabra servía para denominar un cambio repentino en el estado del paciente y se describía en términos de tiempo “días críticos” y en términos de espacio “camino que*

---

<sup>137</sup> Orive Rivas P. y Martínez Ortuño, I. . Art.: “Modelo comunicativo para un hospital”. Ed. Dossat 2000.

*según las patologías”<sup>138</sup>.*

*Por el contrario en la medicina moderna el término crisis hace referencia a un trauma inicial y se encuentra en base a los términos médicos de “estrés”, “incidente” y “ataque”. Nuevos conceptos hoy de este término, le han despojado de sus connotaciones curativas<sup>139</sup>.*

*A partir del siglo XIX, el término se utilizó en obras dedicadas a “la crisis de los valores”, “crisis de la civilización”, “crisis espiritual”, al tiempo que expandía su ámbito a otras disciplinas como la psicología o la etiología.*

*Todo este proceso ocurría al mismo tiempo en varias disciplinas en donde el término crisis había tenido sus orígenes, como la medicina o economía. Ello, contribuyó a que el significado de crisis se viera alterado<sup>140</sup>.*

### **5.1.2 Enfoque actual del concepto de una crisis en las distintas disciplinas.**

*Una definición del término crisis en la época actual tampoco es una tarea fácil en opinión de la práctica mayoría de los expertos consultados en el tema, para la investigación de este trabajo. En opinión de ellos, cada conocimiento, materia, empresa u autor posee su propia definición del término.*

*En este sentido, materias de la época contemporánea, como la Sociología es identificada por los sociólogos; “con falta de motivación, desafío de la*

---

<sup>138</sup>. Bejin, A. y Morin; E. “*Introduction Communications*”, vol 25, 1976, pag1-2.

<sup>139</sup>. Bolzinger, A. “*Le concept clinique de crise*”. *Bulletin de Psychologie*, vol XXV, n°355, pag. 476

<sup>140</sup> Ibid. Bejin, A. y Morin; E, pag1-2

autoridad," etc. Los historiadores, sin embargo, la justifican "con falta de armonía, avances tecnológicos", etc. Mientras que para los psicólogos, supone "la ruptura de las identidades del individuo debido a causas diversas".

En otras ciencias como la Teoría Económica, el término crisis, llega relacionado con términos de, "inflación, desempleo, déficit público, recesión," etc. En el marco de las Ciencias Políticas, la crisis se suele atribuir a, "fallos de liderazgo político, falta de motivación, falta de capacidad de un partido político, conflictos sociales", etc.

En otras áreas de actividad como el ámbito de la empresa, existen diferentes acepciones para definir lo que entendemos cuando usamos el término crisis. En un sentido general la definen como "un acontecimiento que sorprende al individuo, le restringe el tiempo disponible para dar una respuesta y amenaza sus objetivos prioritarios". Sin embargo, esta opinión es criticada por otros especialistas en crisis a la que nos sumamos también nosotros, cuando advierten que "la preocupación en una crisis no sólo debe ser la supervivencia del organismo, sino la elección de una alternativa positiva y duradera".

Popularmente se dice que, "una empresa está en crisis cuando no puede hacer frente a sus pagos por falta de liquidez". Pero en el marco de nuestra investigación encontramos que se puede entender a ésta sólo como una de las formas de crisis más espectaculares porque afecta gravemente a sus trabajadores. El significado de crisis no se resume sólo a la falta de liquidez, sino que en general podemos entenderla como el no conseguir lo previsto en cualquiera de las magnitudes, tanto cualitativas como cuantitativas, que la empresa se haya propuesto. En consecuencia, según sea luego la amplitud de la desviación, así será la gravedad de la situación y la crisis será más o menos perceptible y, por lo tanto, en nuestro criterio sus consecuencias serán más o

*menos remediables. Esta es la opinión que de la crisis extraemos a través de la investigación realizada en algunas empresas contemporáneas, pero vamos a intentar seguir definiéndola en opinión de algunos autores según las premisas expuestas.*

*En este sentido son varios los autores que describen, analizan y exponen sus puntos de vista sobre sus investigaciones. Entre ellos, destacar la postura de Bejin y Morin<sup>141</sup> (1976), con la que nosotros nos identificamos sobre la valoración del término y quienes dicen que “la crisis se ha convertido en un término para ser utilizado como último recurso cuando en los momentos de angustia no sabemos diagnosticar la situación ni predecir su dirección.”*

*En este sentido también es relevante la opinión del historiador Raudolf Star, porque basa su definición en los distintos usos que se hace de este término. Para él la palabra crisis le sugiere “drama, necesidad de tomar decisiones, o le crea emoción “, etc. Así el escéptico diría si tuviese que aportar su opinión que, “es la propia conveniencia del término la que explica su popularidad”.*

*J. Luis Piñuel<sup>142</sup> también se pronuncia al respecto afirmando que “una crisis es un cambio repentino entre dos situaciones, y que pone en peligro la imagen y el equilibrio natural de una organización”.*

*Otro estudioso del tema Fink<sup>143</sup>, advierte que una crisis es “cualquier*

---

<sup>141</sup> Ibid. Bejin, A.y Morin; E, pag1-3

<sup>142</sup> Piñuel Raigada, J.L. *Teoría de la Comunicación y Gestión de las Organizaciones*. Ed. Síntesis. Madrid 1997. pág.167.

<sup>143</sup> Fink, S. (1986) “*Crisis Management: Planning for the inevitable*”. Amacon (American Management Association). New York..

*situación que corre el riesgo de: Aumentar su intensidad, o de ser objeto de inspección por parte del gobierno o de los medios de información. Interfiere en el desarrollo normal de los negocios. Pone en peligro la imagen positiva de la que disfruta la empresa o sus directivos. Daña el balance de resultados de la empresa", etc.*

*Sin embargo, nos ha llamado poderosamente la atención analizar el significado de este término en la cultura China, donde para ellos el término se compone de dos signos que significan: Peligro y Oportunidad (Figura 5.1). Según la cultura china, "los momentos de crisis deben convertirse en oportunidades si Vd. lo ha hecho bien". Y las oportunidades deben ser vistas no sólo por su propio interés sino también para el de sus públicos: clientes, empleados, accionistas y sociedad. Lo cual significa para ellos, estar preparados y no tener miedo.*

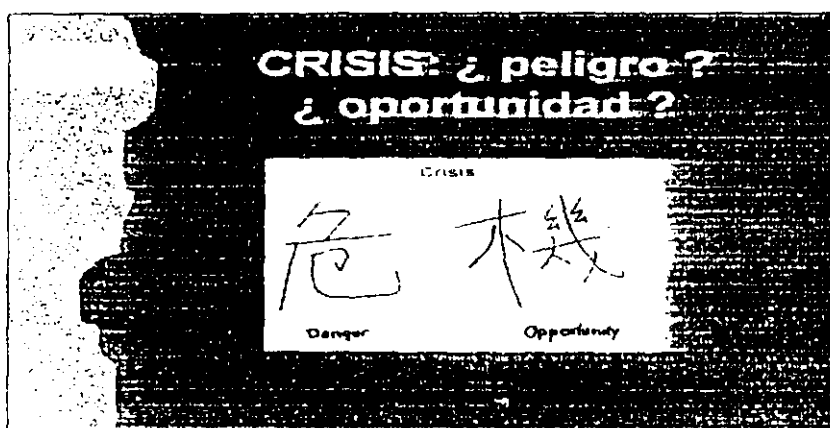


Figura 5.1. Crisis en la Cultura China

*Queremos reflejar también el significado que recoge el Diccionario de Economía,<sup>144</sup> donde lo define el término crisis como “período de depresión o de estancamiento de la coyuntura económica; en el sentido corriente del término. Y en un sentido estricto, como proceso de inversión del ciclo económico en su punto más elevado, que interrumpe la fase de expansión y precipita la economía hacia la depresión”.*

*En nuestros días, después de analizar la opinión de teóricos, académicos, empresarios y técnicos del término nos atrevemos a dar una opinión de este término que busca una definición erudita y la expresamos como “un hecho normalmente externo, no planificado, no previsto y que de repente tiene un interés público que puede redundar en perjuicio de la propia imagen”.*

### **5.1.3 Factores de riesgo comunes en cualquier situación de crisis empresarial.**

*Toda crisis se identifica por el efecto de las rupturas que se produce en cualquier organización empresarial: el surgimiento de nuevos conflictos o resurgimiento de conflictos anteriores, cuestionarse de nuevo los valores de la empresa, alteración de su imagen, o las propias campañas de prensa, etc.*

*En definitiva, cuando no se controla la situación es cuando interna y externamente supera a los mecanismos habituales de respuesta de la organización.*

*Todos estos factores determinan a primera vista que las crisis puedan ser*

---

<sup>144</sup> Diccionario de Economía. Ed. Larousse. Barcelona 1996. Pág. 84-85.

*parecidas unas a otras. Planteamiento del que hemos partido para iniciar la investigación en algunas empresas y esclarecer esta duda tras examinar orígenes y evoluciones de muchas crisis empresariales y llegar a la conclusión que en todas las crisis existen unos factores comunes y determinantes que la provoca, pero que cada crisis tiene su propio planteamiento.*

*Un comportamiento este de la crisis que posee gran similitud con el mundo taurino donde como dicen los toreros “ cada toro tiene su propia lidia”.*

*Por lo tanto, aunque nunca se producen dos crisis exactamente iguales, si existen entre ellas esos denominadores comunes como son: cultura, identidad, estructura, etc., cuyo conocimiento previo puede ayudar a la organización a controlar esa crisis.*

*En opinión de autores como Smart, Thompson y Vertinsky<sup>145</sup> la base de que cualquier crisis viene provocada principalmente por tres factores básicos:*

*a) Por el propio “Entorno” o la “Competencia” de la Organización.*

*b) Por la propia “Dirección “ de la empresa.*

*c) Por la propia Organización empresarial.*

*En cuanto al Entorno de la Organización se puede decir que cada empresa o Institución dependiendo de su actividad, debe calcular con qué tipos de crisis se puede encontrar y qué alcance podrán llegar a tener cada una de ellas.*

---

<sup>145</sup> Smart, C., Thompson, W.A y Vertinsky I.B (1978). Diagnosing corporate effectiveness and susceptibility to crisis. *Journal of Business Administration*, vol.9,nº2 pag.57-96



*Porque no en todas las organizaciones se presentan o padecen las crisis del mismo modo. Algunas, están más amenazadas por crisis constantes por trabajar en sectores caracterizados por un mayor número de riesgo. En la medida en que el entorno sea complejo o simple, estático o dinámico, la probabilidad de que algún aspecto de éste afecte a la organización será en proporción a las características y actividad de la propia organización. Dicho de otro modo, la empresa cuya operatividad se desarrolla en entornos más dinámicos posee más riesgo de sufrir una crisis que aquella otra que opera en ambientes más estables.*

*Aunque a primera vista pueda parecer que las empresas más vulnerables a sufrir una emergencia sean las químicas, lo cierto es que cualquier empresa de cualquier sector puede verse inmersa en una crisis. Una huelga, la muerte de un presidente o la quiebra de un cliente son hechos que le pueden suceder a cualquier compañía y que le pueden arrastrar a una situación crítica.*

*Y lo que no se puede perder de vista es que los efectos de una crisis inciden directamente en la imagen de la empresa que la sufre. Como advierte Joaquín Maestre<sup>146</sup>, Presidente de Shandwick Spain, “una crisis puede llegar a suponer el principio del fin de una actividad o, si se sabe encauzar adecuadamente, el principio de una nueva época y el reposicionamiento de una imagen”.*

*El segundo factor es relativo a la Dirección. Parece existir según éstos, autores un cierto peligro en la empresa cuando el hombre que la dirige es del estilo de “hombre orquesta”. En la evaluación de los distintos estilos de mando, este denominado “hombre orquesta” contribuyen en mayor medida al fracaso de*

---

<sup>146</sup> Maestre Joaquín y otros. El libro práctico de las Relaciones Públicas. Edita ADECEC. 1996 pag 59.

una organización.

*En definitiva debería ser un profesional comunicador de empresa que con una mezcla de autocracia y autonomía individual y mediante un buen trabajo de equipo consiguiera un buen clima de comunicación interna en la organización.*

*En un tercer apartado estarían otras características propias de cada organización como son: la cultura, su tamaño, los recursos con los que cuenta, etc.*

*Así, si analizamos la importancia que puede tener una crisis en una pequeña empresa, comprobamos que para su director la principal preocupación radica en que salga el trabajo diario en su organización y no se para a pensar en las implicaciones a largo plazo de decisiones estratégicas, aun cuando éstas pueden acarrearles una situación crítica.*

*Algo parecido ocurre en aquellas organizaciones sin ánimo de lucro como son los organismos públicos, donde la falta de unos objetivos claramente definidos, así como su finalidad de “servicio social”, hacen que en estos organismos sea difícil planificar a largo plazo. Y como consecuencia de esta cultura ven improbable la posibilidad de sufrir una crisis, (lo que aumenta el riesgo de que padezcan una).*

*Por otra parte, también las multinacionales se enfrentan constantemente al riesgo de enfrentarse a una crisis. Su alta competitividad, factores políticos, sociales, culturales, etc. , que existentes a diario en sus mercados le convierten en una “carne de presa”. Pero también, suelen estar normalmente preparadas éstas empresas con una buena estrategia de comunicación, que mitigue sus posibles efectos sobre su propia imagen en el momento de producirse la crisis.*

## **5.2 Crisis empresarial**

### **5.2.1 Definición del término crisis empresarial**

*La palabra crisis viene definida en los diccionarios de economía como “Momento decisivo de un negocio grave y de consecuencias importantes”.*

*Pero la denominación de la palabra crisis responde en primera instancia a un cambio repentino entre dos situaciones, cambio que pone en peligro la imagen ante unos públicos y el equilibrio natural de una organización. Es un fenómeno grave, pero sin embargo normal, ligado al funcionamiento cotidiano de toda empresa, pues todo depende de cómo socialmente se perciban los acontecimientos y de cómo la organización reaccione ante ellos.*

*Entendiendo así por “acontecimiento”, cualquier variación de un entorno, tanto si es imprevisto como extraordinario y también para quien desee mantener su actividad dentro de ese entorno y trate de mantener su constancia dentro de los límites definidos para la consecución de sus propios objetivos. Toda variación depende del margen de previsión sobre las variaciones del entorno, o del grado de mantenimiento a que se someten sus variaciones. Por ello, una variación que desborde los límites exige reajustes, so pena de tener que renunciar al logro de los objetivos. Por ejemplo, quien trabaja con el ordenador tiene que tener en cuenta los riesgos de caída de “tensión, por lo que tiene que acostumbrarse regularmente a “salvar” su trabajo en función de un margen: si este margen de previsión no existe, la pérdida, “la crisis,” puede ser muy grave si sucede un “apagón eléctrico”.*

*Además de estas características endógenas, la crisis es una reacción ante*

*lo imprevisto y tiene generalmente una dimensión pública y mediática. Los medios de comunicación se hacen eco del acontecimiento y dan al disfuncionamiento que ha generado la crisis una importancia renovada que obliga a la empresa a ser considerada como “la culpable” y a justificarse ante sus públicos.*

*Quizás por ello las empresas deben de actuar pensando que cualquier acontecimiento, noticia, evento, o rumor es capaz de generar la crisis. El germen de la crisis se encuentra en los lugares más previsibles por ello la primera medida preventiva que se debe de tomar es “la gestión cotidiana de la comunicación”.*

*Todas las crisis son por naturaleza fenómenos difíciles de ser abarcados, porque suceden de forma inesperada, no planificado, (aunque si debe ser previsto), en el entorno social de cualquier organización y altera la relación existente entre la misma y sus públicos. Sin embargo, todas las crisis comparten una serie de características comunes según se desprende de la investigación extraída de algunas crisis empresariales. Entre las más significativas aparecen estos signos:*

*a) La sorpresa. Este factor es la primera reacción cuando sobreviene un desastre de esta índole; el rechazo a creer en la magnitud de lo ocurrido. Aún peor, nadie tiene la suficiente información para confirmar o negar los supuestos hechos sacados a la luz. En cuestión de poco tiempo la exigencia de soluciones y de respuestas sobrepasa a la información que se posee. Y en dichas circunstancias, el ritmo de los acontecimientos se acelera y en la dirección se empieza a sentir la sensación de pérdida del control de los hechos.*

b) La Unicidad. En pocas circunstancias sucede que dos crisis lleguen a ser iguales porque incluso dándose las mismas causas jamás producirían los mismos efectos. Sin embargo, todas empiezan de la misma manera y todas ofrecen una lección para tener en cuenta en futuras crisis.

c) La Urgencia. Es la capacidad para resolver y reaccionar rápidamente ante las enormes dificultades y complejidades que hay que atacar en una situación de crisis. Pero también la reacción es una batalla que hay que ganar ante los medios de comunicación porque ellos trabajan con esta misma urgencia ya que están limitados por la propia difusión en el medio y la actualidad de la noticia y los rumores en estos acontecimientos surgen de las piedras.

d) El Desequilibrio. Se produce un cambio en la atmósfera de la organización provocada por la súbita rapidez y violencia generadas por la crisis. Los modos habituales de resolver las situaciones no resultan efectivos incluso en temas como la comunicación cotidiana que se desarrolla en la empresa, se hallan radicalmente modificados.

e) Descenso en la calidad de la información. El estado de emergencia y la alteración de la propia crisis se unen para deteriorar la calidad de los mensajes emitidos por la empresa. Los problemas que desestabilizan el entorno hacen que la comunicación vaya pasando a un segundo plano en importancia de los acontecimientos. Y es aquí en este momento cuando hay que prestar mayor atención a facilitar información a los medios de comunicación quienes pretenden dar respuesta a tres cuestiones fundamentales: ¿Qué ha ocurrido?. ¿Quién es el culpable?. ¿Qué se está haciendo al respecto para asegurarse que esta situación no vuelva a ocurrir?. Este momento es muy peligroso, porque cualquier rumor se puede convertir rápidamente en información.

*Así, ante estos signos con los que se identifica la llegada de una crisis cualquier empresa puede verse inmersa en esta situación ya que la crisis se puede generar en cualquier tipo de actividad empresarial. Todas las empresas tienen multitud de vulnerabilidades que van desde productos defectuosos, fallos en la manipulación de productos, fallos en el proceso, modificaciones fraudulentas, desastres físicos, y pueden ser múltiples las causas que pueden provocarla; económicas, sociales, organizativas, laborales, legislativas, referentes a la competitividad, etc.*

*Dado el gran número de causas que pueden provocar una crisis empresarial, toda compañía debería estar preparada para lo inesperado, con independencia de su tamaño y clase de negocio.*

### **5.2.2 Cómo y cuándo se produce una situación de crisis.**

*Durante los últimos años estamos asistiendo a grandes cambios sociales, políticos o culturales que han repercutido en nuestras formas de vida. Estos cambios han llegado a propiciar un tipo de sociedad denominada; "Sociedad de la Información". Y aunque nuestro campo de interés está más centrado en la comunicación de las organizaciones, sería difícil lograr una comprensión cabal de sus problemas si no fuéramos capaces de relacionarlos siempre con el entorno social, económico, político, cultural, histórico, etc., de la propia organización.*

*En efecto, las tendencias evolutivas que señalamos en el entorno están haciendo que sea una práctica habitual tener que afrontar estas situaciones de crisis en las organizaciones. En opinión de los expertos consultados, son muchas las situaciones de crisis que hemos padecido en años anteriores sobre todo las acaecidas durante los años 1993-94-95- y 96 por desgracia para la economía*

*española, donde se han tenido que aplicar estas técnicas ante suspensiones de pagos, expedientes de regulación de empleo y demás precarias situaciones. Unas situaciones que marcan la realidad que vive una compañía cotidianamente más próxima siempre a la crisis que al equilibrio, al desorden que al orden.*

*¿Pero cuando aparece la crisis?. Esta llega provocada por un hecho que no ha sido controlado por sus órganos de gestión y que afecta de forma relevante y negativa a la sociedad, a su imagen y a su desarrollo normal.*

*Ante esta respuesta generalizada hay que añadir a nuestro juicio, una imposibilidad de planificación. Lo que generará sin duda una falta de comunicación que propiciará una situación crítica en la propia organización. Una situación que vendría precedida por: un hecho no controlado fuera de la actuación normal de la empresa, un hecho que tiene gran interés social y público; razón por la cual los medios de comunicación se hacen eco de ella, y razón por la cual la situación según como se trate puede redundar en beneficio o perjuicio de la propia imagen de la compañía.*

*Al ser una crisis un acontecimiento aleatorio no deseado, las consecuencias y los efectos de esta crisis pueden oscilar dentro de un amplio margen que va desde el descrédito más absoluto de la organización a la superación de la misma. Hasta el punto de obtener gracias a ella mayores ventajas competitivas tanto en el reforzamiento, como en la mejora de su propia imagen; si se resuelve positivamente. Esta es al menos la conclusión que se puede extraer al realizar un recorrido por la historia de muchos casos que salieron airoso ante una situación de crisis.*

*En este sentido en la mente de muchos profesionales de la comunicación está el recuerdo de casos de grandes crisis internacionalmente conocidas, como*

*el accidente del Challenger de la NASA, la catástrofe ecológica provocada por el Exxon Valdez en las costas de Alaska, la fuga de gas de la planta de Unión Carbide en Bhopal, el envenenamiento por cianuro del Tylenol de Johnson & Johnson o la aparición en 1990 de restos de veneno en las botellas de agua mineral Perrier.*

*Ciñéndonos más concretamente a la realidad española, uno de los casos recientes y que nos sirve de paradigma para ilustrarlo es la crisis sufrida en la multinacional automovilística Mercedes-Benz a finales de 1997. El motivo fue la paralización del lanzamiento al mercado de su nuevo modelo "Clase A". Mercedes, lanzó a los medios una campaña de comunicación de crisis reconociendo públicamente que tenía problemas con su estabilidad y pararía el lanzamiento de este modelo durante seis meses.*

*Ante esta estrategia de comunicación el objetivo de la casa Mercedes se ha visto cumplido tras haber conseguido con su comunicación de crisis advertir del mal funcionamiento de este modelo<sup>147</sup>. Éste, a juicio de los profesionales, ha sido un gran paso para una marca que con su tradición y prestigio ha sabido afrontar la crisis con una respuesta a la altura de las circunstancias que la opinión pública se merece.*

*La gestión de la comunicación realizada por esta casa automovilística ha conseguido una vez más convertirse en un arma más al servicio de la Empresa; como estrategia de imagen comercial.*

*El caso de Mercedes no es el único ni el pionero en este tipo de*

---

<sup>147</sup> El caso se explica en el punto 5.9 de este trabajo.



*comunicación en nuestro país. Ya otra casa automovilística la conocida BMW, en el año 1983, emitió un comunicado en los medios de comunicación donde informaba a los propietarios de un determinado modelo y número de bastidor que pasaran por los concesionarios más cercanos porque habían detectado un fallo en la dirección.*

*Como respuesta a esta pionera experiencia de la que los responsables de comunicación actuales no recuerdan el hecho y debido a los muchos cambios sufridos en el departamento de comunicación de BMW, no nos ha sido posible recoger más datos. No obstante, la opinión recogida de algunos expertos en comunicación de esa época (que eran muy pocos), no entendían lo que estaba haciendo esta casa.*

*Hoy, muchos de aquellos profesionales reconocen que este fue el despertar de la comunicación de crisis en España y constatan como se quedaron perplejos del reforzamiento de imagen que consiguió BMW con este punto de honradez emitida en sus comunicados a la opinión pública.*

*Una fórmula que actualmente siguen utilizando muchas empresas como recurso de comunicación ante diferentes situaciones de crisis.*

*Las figuras que a continuación aparecen (figuras 5.2 a 5.6) son una muestra de ejemplos de comunicados de prensa aparecidos en diferentes medios de comunicación.*

**SHARP ELECTRONICA ESPAÑA, S.A.**  
**PRIMERO LA SEGURIDAD**  
**REVISION TV PORTATILES 14"**

Nuestra estricta política de calidad y atención al cliente nos lleva a hacer múltiples pruebas de seguridad en nuestros productos. En el transcurso de uno de estos chequeos internos hemos detectado que algunos modelos de televisores portátiles de 14" podrían tener un componente de uno de nuestros proveedores que no esté conforme con nuestros requisitos de calidad y seguridad. Los 3 modelos han sido vendidos en España entre Agosto 1997 y Marzo 1998. La expuesta concierne solamente a los siguientes modelos:

**37DM-235 37DM-245 37DT-255**

(En otros países estos modelos pueden aparecer bajo otras denominaciones: 37DM-23H o FP, 37DT-25H o FP, 37AM-125C, 37AM-23WR).

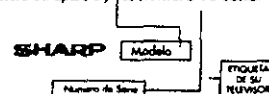
En raras ocasiones, podría darse el caso de que en dichos modelos las conexiones exteriores como el conector de la antena o el Euro-Scart, ocasionaran una salida de corriente.

Para su seguridad, por favor tenga presente la siguiente información:

**ATENCION**

Rogamos a todos los poseedores de alguno de estos modelos que:

- \*Primero desconecten el enchufe de la red eléctrica.
- \*Comprueben el modelo que aparece en la parte trasera del aparato y su número de serie.



**SI EL MODELO CORRESPONDE A  
 ALGUNO DE LOS INDICADOS  
 ANTERIORMENTE:**

- \*Contacte con nosotros vía teléfono, fax o correo. Le indicaremos el Servicio Técnico autorizado donde dirigirse.
- \*Lleve a revisar el televisor por el especialista autorizado que le hemos indicado.
- \*La revisión y si es necesaria la reparación serán totalmente gratuitas.
- \*Si el modelo del televisor no coincide con alguno de los indicados anteriormente, puede continuar utilizando su aparato con total y absoluta confianza.

**PARA CONTACTAR CON NOSOTROS:**

Llame sin coste alguno al teléfono:

**900 123 500**

Horario: de 9 a 21 h. incluso festivos,  
 o envíenos este cupón rellenable  
 por fax o correo:

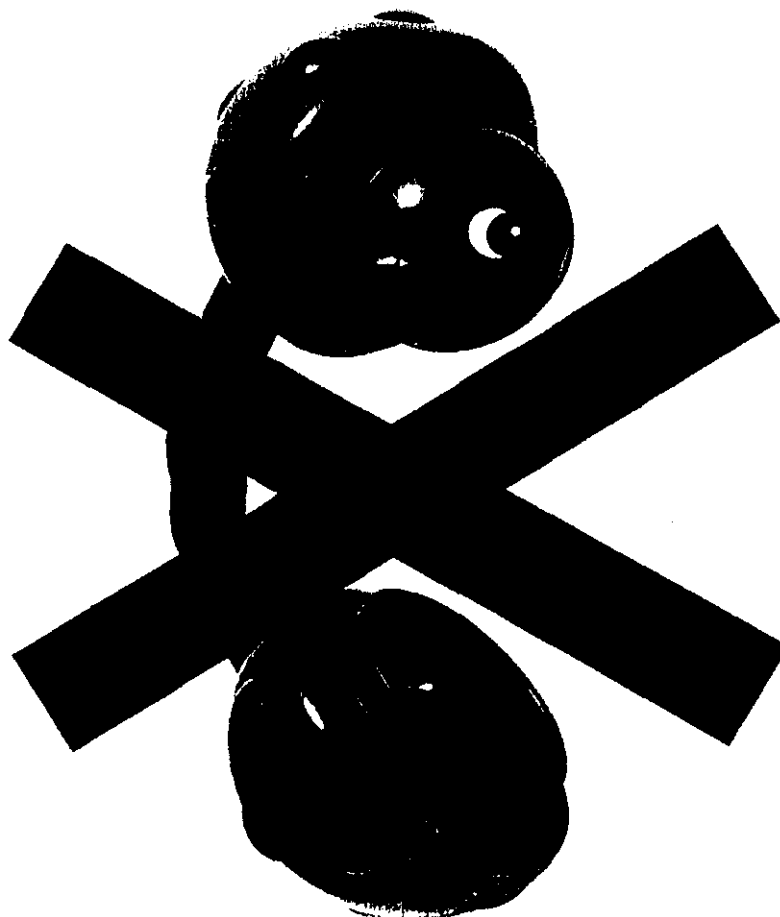
Fax: **93 581 97 78**

Dirección: SHARP ELECTRONICA ESPAÑA, S.A.  
 Apartado de Correos 357-08190 SANT  
 CUGAT DEL VALLES (Barcelona)

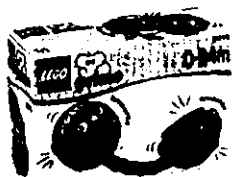
Nombre: \_\_\_\_\_  
 Dirección: \_\_\_\_\_  
 Tel: \_\_\_\_\_  
 Modelo de televisor: \_\_\_\_\_  
 Número de serie: \_\_\_\_\_

**SHARP**

Figura 5.2



# AYÚDENOS A RETIRAR ESTE PRODUCTO



Introducido en la boca del bebé en circunstancias excepcionales, podría llegar a obstruirle las vías respiratorias.

Esta es la razón que nos ha llevado inmediatamente a retirarlo del mercado, a pesar de que en España no se tenga noticia de ningún incidente.

Si su hijo tiene este juguete, por favor, envíenoslo por correo

A pesar de que el artículo 2093 de la Ley de Consumo "Sonajero teléfono" ha superado nuestras medidas de seguridad e incluso las más exigentes medidas internacionales en esta materia, en LEGO hemos detectado que este producto

certificado, incluyendo una carta donde nos indique su nombre y apellidos, dirección completa con código postal y teléfono, a:

LEGO, S.A.  
Apartado de Correos N° 500  
28850 Torrejón de Ardoz (Madrid)

LEGO le reembolsará el importe del producto, así como todos los gastos de envío por giro postal.

Si necesita más información, no dude en llamarnos a cualquier hora del día o de la noche, al teléfono 91 406 90 24 o si lo prefiere, consulte nuestra página web: [www.LEGO.com/parents](http://www.LEGO.com/parents)

Gracias por su ayuda, y gracias por su comprensión.

La seguridad de su bebé, es lo primero.



Figura 5.3

El Mundo 28 de Febrero de 1998

## COMUNICADO DE ARTIACH

**FILIPINOS BLANCO** es una galleta recubierta de chocolate blanco en cuya elaboración se utilizan ingredientes de máxima calidad. Uno de sus ingredientes básicos es la cobertura de chocolate blanco en cuya elaboración se utilizan leche entera y desnatada en polvo que le da su sabor característico color blanco y su delicioso sabor.

Artiach desea poner en conocimiento de sus consumidores que por un error de impresión en los textos de ingredientes de sus Galletas **Filipinos Blancos** Promoción "**Un día redondo**" y únicamente en esta promoción y sabor, no aparecen en la lista de ingredientes la leche entera y desnatada en polvo sin que este error afecte a la calidad del producto.

En la voluntad de evitar posibles problemas a sus consumidores que tuvieran algún tipo de **alergia** a los constituyentes naturales de la leche, Artiach está procediendo a la retirada del producto correspondiente a esta promoción sustituyéndolo por producto correctamente etiquetado.

Artiach quiere agradecer a sus consumidores y clientes la fidelidad a sus productos y la colaboración que están prestando para la rápida retirada del producto. Para cualquier aclaración o retirada del mismo puede llamar al **Teléfono de Atención al Consumidor 900 30 24 24**.

Figura 5.4

## **DESCONVOCA LA HUELGA IBERIA INFORMA**

Iberia se felicita por el acuerdo alcanzado con su sindicato de pilotos, que ha conducido a la desconvocatoria de la huelga.

Todos los servicios de Iberia funcionarán con normalidad, especialmente en fechas tan señaladas como las vacaciones de Semana Santa, periodo en el que miles de ciudadanos utilizan los vuelos de esta compañía para sus desplazamientos.

La compañía Iberia agradece a sus clientes toda la comprensión mostrada durante las fechas de convocatoria de huelga y lamenta los molestias que se les haya podido ocasionar.

**Para cualquier información adicional o reservas  
pueden dirigirse al teléfono de Serviberia**

**902 400 500**

**o a su agencia de viajes**

*Una vez más, pedimos disculpas a nuestros clientes  
por los perjuicios ocasionados*

**IBERIA**

Figura 5.5

JUEVES 11-6-98

ABC / 61



Correos y Telégrafos

## La entidad pública Correos y Telégrafos

**Pide disculpas a los usuarios de este servicio  
y lamenta**

las posibles molestias ocasionadas a causa de las jornadas de paro convocadas por algunas de las fuerzas sindicales de la entidad.

Correos y Telégrafos ha llevado a cabo un plan de choque para tratar de solucionar lo antes posible los retrasos que se están produciendo especialmente en algunas zonas del país.

Todos los esfuerzos de Correos están volcados en conseguir la modernización de sus servicios que garantice de manera estable la satisfacción de las necesidades de sus usuarios y en definitiva del conjunto de todos los ciudadanos y clientes.

Madrid, junio 1998

Figura 5.6

*Ante esta investigación hemos llegado a la conclusión que cualquier situación de crisis afecta por lo tanto a las personas que constituyen la organización, como al entorno relevante de la misma. Aparecen pues, en el momento menos esperado y cualquier pequeña causa puede ser objeto de una situación de crisis. Una huelga, problemas con los accionistas, proveedores, el entorno local, la muerte del Presidente, o la quiebra de un cliente potencial; son hechos que le pueden suceder a cualquier compañía y que le pueden arrastrar a una situación crítica. Y lo mismo ocurre ante una amenaza de catástrofe natural, un fallo funcional grave, una crisis de honorabilidad, una amenaza económica o una crisis interna.<sup>148</sup>*

*En este marco la preocupación por la crisis en una organización debe ser de vigilante permanente en la misma o de meteorólogo del cambio con todo el desgaste que esta aventura solitaria, ingrata e incomprensida conlleva. Esta debe ser la primera medida para afrontar una crisis; evitándola. Porque no se trata simplemente de gestionar bien lo cotidiano, sino de permanecer siempre en actividad de espera del conflicto. Para ello, resulta necesario acudir informado con todos los datos posibles conociendo la predicción de futuro como la predicción del tiempo.*

*Desde esta perspectiva Slatter<sup>149</sup> define la situación de crisis como “una circunstancia que amenaza los objetivos prioritarios de la organización, (...) restringe el tiempo disponible para responder y sorprende a los responsables de las tomas de decisiones, provocando así situaciones de estrés.*

---

<sup>148</sup> Villafañe, J. *Imagen Positiva*. Madrid.1993. pag.300-303.

<sup>149</sup> Slatter, S. *Corporate recovery: succesful turnaround strategies and their implementation*. Penguin Books. New York.1984

### **5.2.3 Etapas en la vida de una crisis**

*Aunque en la práctica como ya hemos señalado cada crisis es diferente y se pueden presentar de distintas formas según sea la empresa, o la tipología de la crisis, lo que es evidente es que el ciclo de vida de la crisis es muy similar en todas las ocasiones.*

*El llamado ciclo de vida de una crisis es comparable con el del ser humano: nace, crece, se reproduce y muere. La diferencia estriba en la predicción que podemos tener sobre la gestión de la crisis y en la utilidad que nos facilita prever y conocer por anticipado qué tipo de efectos o fases son por las que atravesará la crisis en su evolución. Medida que nos permitirá en la empresa adoptar soluciones que ayuden a paliar cada uno de los problemas que se pueden presentar en cada ciclo. Esta previsión es la que marca la gran diferencia con respecto al ciclo de vida del ser humano.*

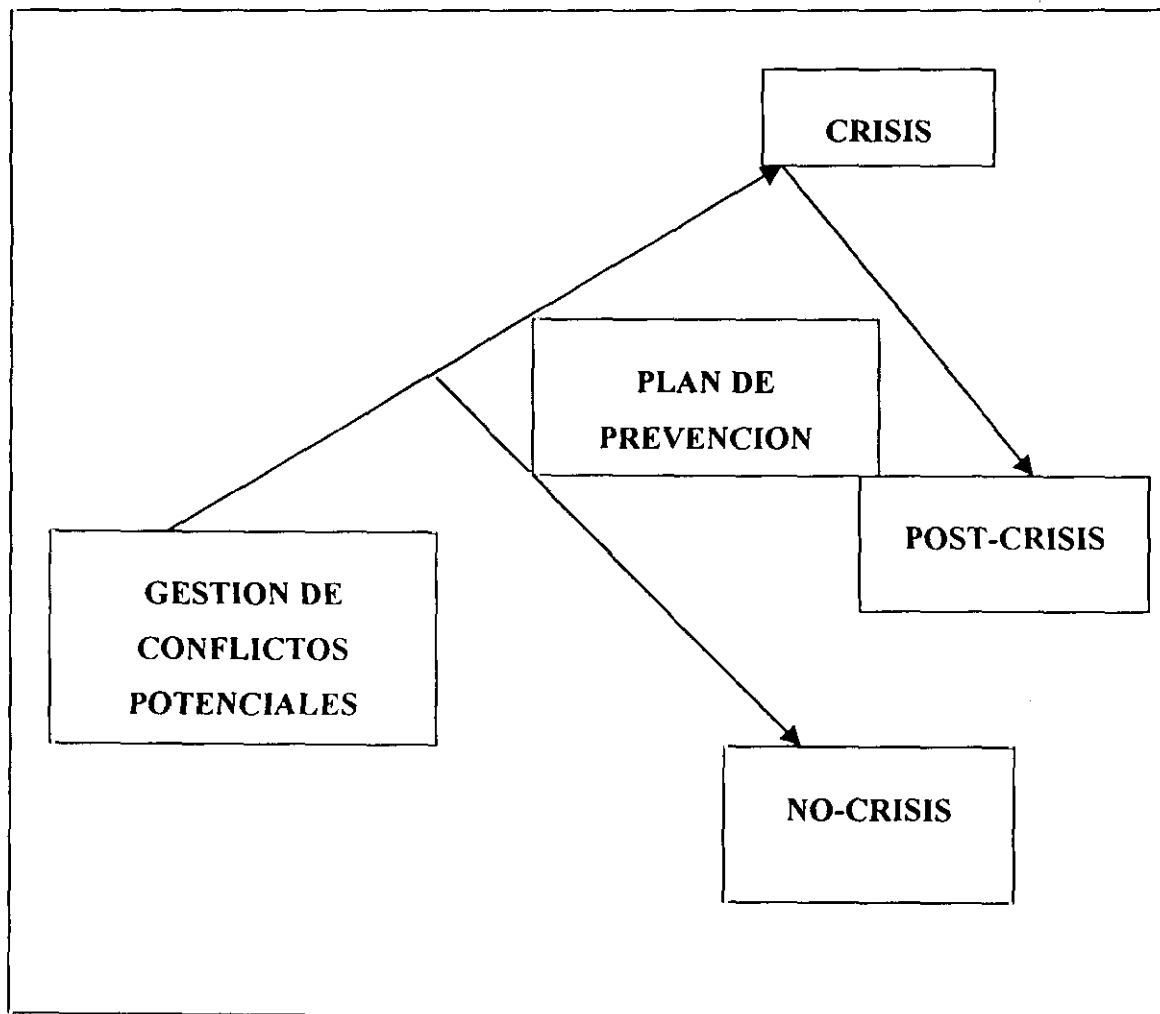
*Pero sin embargo, al igual que ocurre en los seres vivos el hombre en la empresa puede ejercer cierto control sobre el ciclo de vida de la crisis. Mediante una intervención apropiada tanto en la empresa como en el hombre se pueden adoptar soluciones para que la crisis como tal no llegue a crecer o incluso a nacer. Como se recoge a través de los muchos casos de crisis analizados, son algunas las ocasiones en las que si se actúa a tiempo, tomando las medidas oportunas en cada crisis y reuniendo de forma rápida al comité establecido para la gestión de la misma; la crisis como tal puede ser zanjada sin que llegue a crecer.*

*Definir por tanto, las fases de la crisis es una tarea difícil, pero que el Comité de crisis debe de hacerlo cada cierto tiempo, con el fin de desarrollar*



*unas pautas en cada una de las fases del ciclo de vida en el que se encuentra la crisis. Aunque hay que tener en cuenta también que existen siempre circunstancias que pueden modificar estos niveles.*

*Ó sea que la denominación que establecemos como “fase” de la crisis es un concepto circunstancial, ya que una crisis puede evolucionar pasando de un grado a otro, por lo que la situación de cada fase debe considerarse siempre de forma especulativa, previendo la evolución de los acontecimientos (Figura 5.7).*



**Figura 5.7: La Crisis (Fuente: Elaboración propia)**

*Esto puede suponer la activación de distintos comités -a nivel de planta, a nivel nacional o a nivel de grupo-. Sin embargo, un comité no debe suplir a ningún otro sino que deben operar conjuntamente.*

*Otra de las cuestiones a tener en cuenta, como antes hemos advertido, es la evolución del incidente en el tiempo, tanto intrínsecamente como extrínsecamente ante la opinión pública deben analizarse las diversas circunstancias que pueden modificar la categoría de la crisis dentro de un mismo escenario.*

*Tal como se recoge en la literatura empresarial son varios los autores que han realizado investigaciones sobre las etapas que se pueden distinguir en el desarrollo de una situación de crisis. Aunque ninguno de ellos elabora un modelo que sirva como guía recomendable en la mayor parte de los casos, si existen investigadores como Fink, Murphy y Bayley, Myers, Pauchant y Mitroff<sup>150</sup>, entre otros, que distinguen tres etapas por las que atraviesa una crisis: Pre-crisis, Crisis y Post-crisis.*

#### *Fase I: Pre-crisis.*

*La crisis en esta etapa es una "crisis escondida" porque aunque se han detectado los primeros síntomas nadie desea llamarle por su nombre. Es en esta*

---

<sup>150</sup> Fink, S. *Crisis Management: Planning for the inevitable*. Amacon. New York 1986.

Murphy, P y Bayley, R. *Tourism and disaster planning*. *The Geographical Review*, vol 78, pag 36-46 1987.

Myers, K.N *Total contingency planning for disasters: managing risk...minimizing loss..ensuring business continuity*. John Wiley & sons: New York..

Pauchant, T. Y Mitroff, I. *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1992.

*primera fase; cuando se empiezan a detectar los primeros síntomas sólo reconocidos por un grupo reducido de individuos (casi siempre expertos en determinados temas), y es precisamente el momento de adoptar soluciones.*

*Es el momento en el que la empresa debe tomar cartas en el asunto considerando los posibles escenarios, los planes de emergencia, la evolución del problema, definir la estrategia de comunicación a seguir, el "timing" que debe aplicarse, evaluar y ajustar el plan de crisis existente, etc.*

### *Fase II.: Crisis.*

*En este punto la crisis ya ha salido a la luz pública a través de los medios de comunicación. Lo fundamental para la organización en esta fase es facilitar información puntual sobre los hechos de manera que los públicos interesados eviten la especulación sobre los mismos, siendo informados a tiempo por la empresa.*

*En la práctica empresarial este suele ser el punto donde las empresas que no se conciencian de que su compañía también pueden tener crisis, niegan todo sobre el incidente y la dirección se niega a actuar.*

### *Fase III.: Post-Crisis.*

*Esta otra es la fase en la que la empresa ya ha superado los momentos más difíciles de la crisis y se enfrenta a una etapa de recuperación.*

*Es el momento de reflexionar sobre lo sucedido y de analizar las medidas adoptadas, ósea; en definitiva de aprender de los errores.*

*Es la fase en la que la empresa comienza a volver a su normalidad adoptando estrategias que le conduzcan a la recuperación y prevenga otras situaciones de crisis que se puedan ocasionar.*

#### **5.2.4 Tipología de las crisis.**

*Son muchas las ocasiones durante esta investigación en las que nos hemos encontrado con que el profesional de la comunicación se plantea como en su quehacer diario echa de menos el respaldo científico o de estudiosos con que cuentan otras profesiones. No obstante poco a poco van apareciendo teóricos que ordenan, estudian o sacan conclusiones de su labor y en este campo de la crisis estos análisis comienzan a ser catalogados; a pesar de la dificultad que entraña exponer fórmulas o técnicas generales sobre la materia crisis.*

*Atendiendo pues al análisis cualitativo de los tipos de crisis más frecuentes, existen diversas clasificaciones o tipologías de crisis que responden a criterios distintos. Aunque en opinión de los expertos, “es difícil exponer fórmulas o técnicas de carácter general que abarquen tanta variedad”.*

*Nosotros, hemos recogido las morfologías más compartidas por la mayoría de responsables que han vivido situaciones críticas y que son clasificadas desde tipologías sencillas hasta otras clasificaciones más complejas. Entre ellas analizaremos distintas tipologías propuestas por distintos expertos y estudiosos del tema. En opinión del presidente de la Agencia Paniagua Comunicaciones<sup>151</sup>, ha llegado a detectar en su dilatada experiencia profesional más de doscientos*

---

<sup>151</sup> Carlos Paniagua. Presidente de la Agencia de Comunicación “Paniagua Comunicaciones”, sita en Madrid.

*tipos de crisis diferentes. Intenta agrupar las variadas formas de crisis en cinco grandes apartados y que afectan a:*

- a) Personal: son aquellos casos de crisis originadas por muerte o daños físicos, por secuestros o por huelgas.*
- b) Proceso: podrían incluirse en este apartado todos aquellos casos provocados por un incendio o explosión, desastres climatológicos, errores operativos, daños por vandalismo o acciones violentas y problemas medioambientales.*
- c) Producto: se consideran aquí todos aquellos referentes a su seguridad, problemas surgidos por manipulación o por contaminación o intoxicación.*
- d) Seguridad: entrarían todos aquellos casos referentes a sabotajes, chantajes, extorsiones amenazas de bomba.*
- e) Gestión: estarían integradas desde las inspecciones, problemas con la administración, operaciones financieras, fusiones, adquisiciones, etc.*

*A todos estos casos hay que añadir ciertos componentes que agravan aún más la posición de algunas compañías ante la opinión pública en determinadas circunstancias. Sobre todo en aquellos como son los bancos, o sociedades que desarrollan su actividad en temas radiactivos, o armamentos, entre otros, etc., que están más predispuestas al rechazo popular y su prejuicio es patente.*

*Otra clasificación la hacen los estudiosos de materia Meyers y Holusha<sup>152</sup>*

---

<sup>152</sup> Meyers, G. Y Holustra, J. *When it hits the form: Managing the mine crisis of business.* Houghton Mifflin Company: Boston 1986

y Berge<sup>153</sup> quienes advierten que “existen tantos tipos de crisis como situaciones problemáticas podamos encontrar y cada crisis tiene unas características concretas según la situación en la que se encuentre”.

*Esta clasificación y la anterior poseen perfiles muy parecidos.*

*En un término más cuantitativo nos encontramos la clasificación que hace Gottschalk<sup>154</sup>, quien atendiendo al origen y consecuencias de la crisis las divide en:*

- a) Financieras. Suspensión de pagos, quiebra, descenso de ventas, etc.*
- b) De Imagen. Investigación judicial, producto defectuoso, etc.*
- c) Y Agentes externos. Terrorismo, adulteración de productos, fenómenos naturales, etc.*

*En otro sentido, la situación de crisis responde también en relación a su grado de urgencia, según los autores Berge (1990) y Reinhardt (1987).*

*Bajo esta perspectiva, las crisis se englobarían bajo las categorías de:*

- a) Emergencias: Accidentes, inundaciones, etc.*
- b) No-emergencias: Manifestaciones, huelgas, etc .*

---

<sup>153</sup> Berge, D. *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. Basil Blackwell: Cambridge, Massachusetts.

<sup>154</sup> Gottschalk, J. *Crisis Response: Inside stories on managing image under siege*. Gale Research. Detroit 1993

*Por otra parte Berge, opina por separado, que toda crisis se encuentra también en otra clasificación y dentro de dos categorías: crónica o aguda.*

*a) En una crisis crónica, las decisiones se suelen tomar partiendo de los errores anteriores. Son las situaciones en las que la empresa ha ido ya demasiado lejos. En este tipo de crisis la situación ha llegado a un grado de gravedad más o menos constante.*

*b) Por su parte en las crisis agudas el daño más inmediato y la intervención de la empresa no puede esperar si se quiere minimizar las pérdidas.*

*Para Reinhardt<sup>155</sup> sin embargo, las crisis se dividen en las siguientes categorías en función del tiempo de que dispone la organización para actuar:*

*a) Crisis inmediatas: en las que la empresa no cuenta con tiempo para obtener información sobre el problema ni para desarrollar un plan de acción. Dentro de este grupo se encontrarían los desastres naturales o cualquier tipo de accidente laboral, etc.*

*b) Crisis en desarrollo: en las que todavía no se cuenta con tiempo para la investigación y la planificación. Entre ellas se encuentran problemas a medio y largo plazo.*

*c) Crisis permanentes: este tipo de crisis pueden durar varios años por el tipo de magnitud que conllevan y en muchos de los casos la mantienen vivos los medios de información.*

---

<sup>155</sup> Reinhardt, C *How to handle a crisis*. Public relations Journal, Vol 43, n) 11, pag 43-44 (1987)

*Este tipo de crisis coincide con la denominada crisis crónica de Berge.*

*En otro apartado, los autores Mitroff, Pauchant y Shrivastava proponen una matriz de dos ejes como modo de clasificar los distintos tipos de crisis. Por una parte el eje horizontal tiene en cuenta el carácter interno o externo de la crisis, mientras el eje vertical clasifica los acontecimientos en función de su relación con factores humanos o técnicos.*

*Esta clasificación anterior es la base de una matriz prácticamente similar elaborada también por los autores Pauchant y Mitroff<sup>156</sup>, en la cual se agrupan los distintos tipos de crisis en seis grupos.*

*Esta clasificación al igual que la clasificación anterior distingue dos dimensiones.*

*En el eje vertical, los grupos situados en la parte superior son de naturaleza técnica o económica, mientras que los situados en la parte baja tienen sus orígenes en acciones humanas o sociales. Los seis grupos de esta clasificación son:*

- a) Ataques económicos/externos. Aquellos acontecimientos que desde fuera de la organización, ponen en peligro la estabilidad económica de ésta.*
- b) Ataques sobre la información/externos. Estarían incluidos aquellas acciones que atacan a la organización desde fuera de ella.*

---

<sup>156</sup> Pauchant, T. Y Mitroff, I. *Transforming the crisis-prone organization: Preventing individual, organizational and environmental tragedies*. Jossey-Bass Publishers: San Francisco, 1992.



- c) *Fallos. Se producen como consecuencia siempre de algún error humana.*
- d) *Mega-fallos. Donde quedarían incluidas todas las catástrofes de gran magnitud.*
- e) *Enfermedades laborales. Se incluyen las enfermedades o accidentes como consecuencia de la actividad laboral.*
- f) *Crisis psicológicas: en las que se han de incluir aquellos ataques de carácter psicopático o sociopático.*

*Otra clasificación de la tipología de la crisis la recoge J. I. Piñuel<sup>157</sup> haciendo una distinción según sea la naturaleza de los acontecimientos que la provocan o según sea la duración de su desarrollo.*

*1.-En cuanto a la Naturaleza de la crisis las causas que pueden provocarla son:*

- a) *De origen Objetivo/Subjetivo. Se puede provocar por distintos acontecimientos que pueden ser de carácter objetivo o subjetivo y en distintos entornos tanto sociales, humanos y de comunicación en la propia organización.*
- b) *De origen Técnicos/de Opinión. Los riesgos de carácter técnicos (un accidente químico), se anticipa mucho mejor en el seno de las organizaciones que el de opinión. Es fácilmente identificable, es una cuestión para los expertos que tienen como misión reparar, organizar, y*

---

<sup>157</sup> Piñuel Raigada, J.I. *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones. Síntesis. Madrid, 1997. pag. ,169-170.*

*controlar las respuestas necesarias. El riesgo de opinión es mucho más sutil, difícil e incluso imposible de prever. Desde el principio se identifica con un problema de comunicación, de crisis de identidad.*

*c) Exógenas/Endógenas. Las crisis endógenas (conflictos sociales propios de la organización, un desajuste en la producción), atacan a la cohesión interna de la organización pero amenaza con extenderse hacia el exterior. Mientras que las exógenas (quiebra bursátil, la caída de los precios de las materias primas), ataca a la imagen de la empresa ante sus públicos externos y después se extiende en el interior.*

*2.- En cuanto a la Duración de la crisis, la crisis desemboca en un ciclo clásico de cuatro etapas:*

*a) Fase preliminar. Se presiente por ciertos signos precursores que pueden ser generadores de cualquier crisis.*

*b) Fase aguda. Coincide con el estallido de la crisis y es cuando los medios de comunicación se adueñan del acontecimiento.*

*c) Fase crónica. Es la etapa en la que se suceden el mayor número de acontecimientos. Se producen constantes acciones y reacciones del conflicto*

*d) Fase post-traumática. Tanto la organización afectada como los diferentes públicos extraen balance de la situación y toman las decisiones y cambios oportunos.*

*Ante todas estas situaciones de crisis, independientemente de la tipología a la que pertenezca es muy importante que el profesional de la comunicación tenga muy en cuenta ciertas consideraciones. Entre ellas, hacer un esquema*

*previamente preparado y estudiado sobre la cota de imagen tanto cualitativa como cuantitativa que cada organización tiene por sí misma en función de la actividad que desarrolla y del objeto social que pretende, todo lo cual obliga al comunicador a asumir unos acondicionamientos previos. Mecanismos que expondremos más adelante como actuación ante la crisis.*

### **5.3 La gestión de la crisis: Teorías y modelos aplicables a la comunicación de crisis.**

#### **5.3.1 Gestión de la situación de crisis.**

*Uno de los temas de más actualidad desde el punto de vista del estudio de la comunicación en las organizaciones es la consideración de actividades que haya que realizar a la hora de gestionar una situación de crisis. Así, una vez abordada en el anterior capítulo la definición del término crisis, el paso siguiente es aclarar qué entendemos por gestión de la situación de crisis.*

*La gestión de una crisis es entendida como “la capacidad que posee una organización a la hora de planificar, o en poseer una previsión ante un cambio de sentido, de modo que se puedan evitar sus consecuencias negativas y se capacite a la misma para ejecutar de forma rápida, eficiente, y efectiva las medidas de emergencia necesarias”.*

*Por lo tanto, la gestión de una situación de crisis pasa por varias etapas que deben ser tenidas muy en cuenta y en la que coinciden; aunque con distintos nombres, en su inmensa mayoría los expertos consultados*

*En primer lugar en toda situación de crisis procede hacer una distinción entre: lo que sería la “Gestión de la Crisis” y por otro lado la “Gestión de la Comunicación de Crisis”. Por lo tanto antes de nada, hay que plantearse la solución de la crisis ya que en muchas ocasiones si la gestión de la crisis ha sido un éxito no hace falta publicarlo a los medios de comunicación; ó sea gestionar la comunicación de la crisis.*

*La situación de crisis es por lo tanto una realidad que se presenta en la empresa de forma inoportuna, cuando menos se la espera y de forma incontrolada. Pero este factor sorpresa que ya hemos expuesto puede ser reconocido mediante la identificación de los riesgos.*

*Con anterioridad a los años 80 en España, la mayoría de las empresas evitaban plantearse alguna reflexión sobre la situación de crisis, argumentando que antes o después a toda empresa le tendría que tocar. Los empresarios consultados para esta investigación aducen que era comparada con la gripe en el hombre (donde no existen medicamentos que la cure y sólo unos días de reposo serán suficientes). En este símil "el reposo" era sustituido en la empresa por "el silencio"; ó sea - sólo con no atender la llamada del periodista, era suficiente -".*

*En estos tiempos la situación ha cambiado en este aspecto y la anticipación en "tiempo de paz" parece indispensable para la mayor parte de las grandes y medianas empresas en España.*

*Sin embargo, la frecuencia con que se produce una crisis ha aumentado ante la conjunción de dos fenómenos importantes: por la propia naturaleza de la actividad empresarial actual (complejidad de las tecnologías, entornos inestables, crecimiento de la competencia) y en segundo lugar, por la propia actitud de los públicos (la opinión pública hoy muestra mayor interés por la vida de las empresas, pide mayor calidad de sus productos y exige medidas de protección en el entorno interno y externo). Por otra parte, influye la actitud investigadora que cada día imponen los propios medios de comunicación hacia la conquista de la primicia informativa.*

*Por tanto, estamos viviendo una época en la que se va sustituyendo el*

*famoso dicho de “sólo nos acordamos de Santa bárbara cuando truena” por la de “más vale prevenir que curar”. Esta sustitución de oratoria viene a despertar un síntoma de madurez y ciudadanía que está alcanzando la empresa española actual poniendo mayor interés en la preparación de un plan de gestión de crisis, de la misma forma que en otros departamentos tienen su plan de ventas o de inversiones.*

*Ciertamente esto es lo que denominamos una situación de prevención lo que constituiría desarrollar un plan preventivo: Identificar las áreas más débiles, precaverse contra los riesgos, prever las respuestas a aportar y poner en marcha dispositivos de alerta. Ó sea, un plan de anticipación ante la situación de crisis frente a esta nueva tendencia, hay que intentar aislar los riesgos estructurales que corre la empresa haciéndoles ver las ventajas de este plan de anticipación:*

*a) En primer lugar permite trabajar en su preparación sin la presión de los hechos consumados y ante el agobio de los miles de detalles que es preciso solucionar sobre la marcha cuando estalla la crisis. Es evidente que comenzar a ganar la batalla de la anticipación implica ganar tiempo, en condiciones normales para dedicarlo a la reacción frente al acontecimiento que la ha provocado.*

*b) Y a nivel interno, permite abordar de modo neutro y constructivo las eventualidades que en su propio entorno siempre serán vividas de manera negativa.*

*De esta forma, la puesta en marcha de este procedimiento de alerta permitirá avisar rápidamente a todas las personas que formarán parte importante de este comité de crisis y que previamente ya se les ha asignado su cometido en esta situación especial.*

*Pero en todo esto hay que tener en cuenta que la gestión de una situación de crisis se concibe de manera diferente según sea la organización, según la puedan interpretar sus directivos y según entiendan sus altos ejecutivos estas situaciones extraordinarias. Evidentemente, la opinión que nosotros hemos podido extraer en la empresa española demuestra el escaso valor que dan al plan de gestión de crisis y al consecuente plan de comunicación, atribuyéndoles a ambos una pérdida de tiempo.*

*Afortunadamente la experiencia demuestra que los planes de crisis son cada día más necesarios. Según un sondeo realizado en nuestro país en marzo de 1996 por la consultora en comunicación Inforpres, sobre un total de 105 empresas con un volumen de facturación superior a los 4000 millones de pesetas, el 61% de los encuestados admitió haber pasado por situaciones de crisis en comunicación y un 68% consideró que lo mejor para superar la crisis es disponer de un plan de comunicación previo.*

*También este dato es avalado a través de los resultados obtenidos por una encuesta realizada el año 1997 en la industria química española donde un 36% de los ejecutivos entrevistados se han encontrado en situaciones de crisis y el 100% de ellos - después de haber pasado por tal experiencia traumática - reconocen la importancia del plan y lo bien que les hubiese venido tenerlo preparado.*

*Estos estudios constatan el reconocimiento y la importancia que tiene poder persuadir a la gran mayoría de las empresas (por parte de nosotros los profesionales), de la necesidad de contar con un Plan de Gestión de Crisis y que se impliquen en su desarrollo y posible ejecución.*

*Este plan de gestión de crisis debe ser uno más de los ya conocidos*

*sistemas de señales que las empresa dispone en sus instalaciones, entre los que destacan señales de advertencia, válvulas de seguridad, alarmas, planes de emergencia o planes de ayuda mutua. En nuestra opinión aún queda mucho camino por recorrer, ya que son muy pocas las empresas que poseen este dispositivo de seguridad con excepciones como es el caso de Iberia o la redacción del manual de crisis que hoy está diseñando el banco BBV después de pasar por muchas situaciones críticas.*

*La literatura sobre la crisis ha recogido numerosos casos en los que con frecuencia se sienten inmersos en estas situaciones críticas y se sienten preocupados ante las comunicaciones públicas.*

*La sola referencia a algunos estados críticos atravesadas por conocidas organizaciones españolas, como Agua de Solares hace unos años o más recientemente la organización inmobiliaria de U.G.T, el caso de Mercedes Benz, la empresa Alcatel España, o la compañía Pascual Hermanos, nos lleva a percibir la importancia que ha tenido la política de gestión de una crisis según sea la organización.. Igual ha ocurrido en el mundo, con situaciones como la que tuvo que enfrentarse Nestlé a causa de sus alimentos infantiles, o Nike en Norteamérica, al ser boicoteadas sus zapatillas por las personas de raza negra, o, más recientemente McDonald con motivo de las hamburguesas con carne de vacas locas inglesas.*

*Estos casos lo que nos viene a relatar es la importancia o no que la gestión de la crisis tiene en cada organización. Mientras que para algunas organizaciones la gestión de una situación de crisis tan sólo consiste en un serie de medidas y decisiones más o menos urgentes que se han de tomar ante la existencia de un problema, para otras, la gestión de crisis comienza mucho antes e incluye grandes medidas de previsión y planificación.*



*Respecto a la primera de las posturas adoptadas por algunas organizaciones, quizás la resistencia radica en el mal presagio que les produce hablar de crisis. Porque lo malo de una crisis es la velocidad con la que se transmite y la intensidad con la que se produce. Dos factores, velocidad e intensidad que condicionan la manera en que se reacciona y se da respuesta ante la opinión pública.*

*Y nuestra experiencia en este punto nos demuestra que para que ni la velocidad ni la intensidad, puedan condicionar las reacciones inmediatas o posteriores, lo mejor que se puede hacer es tener siempre a mano un Manual de Crisis; un documento con instrucciones para establecer las reglas de actuación.. Esta actitud es la que nos lleva a corroborar el hacer de muchas organizaciones que toman medidas de previsión y planificación antes de que llegue una crisis.*

*En este sentido, de lo que se trata es de proporcionar a la empresa mecanismos y procedimientos de respuesta eficaces antes de que se alcance una situación que amenace los objetivos de esta. Para ello, no hay mejor consejo según los expertos , que el tener preparada y actualizada una buena estrategia de comunicación que palie sus posibles efectos sobre la imagen de quien la padece.*

*En esta misma línea opinan los autores Gigliotti y Jason quienes dicen que: “la gestión de crisis es la capacidad de una organización de asumir de manera rápida, eficiente y efectiva las operaciones de emergencia necesarias para reducir las amenazas a la salud y seguridad del individuo, la pérdida de propiedad pública o privada, o una consecuencia negativa sobre el desarrollo normal de los negocios. (Gigliotti y Jason, 1991, p. 13)”.*

*También otro autor, Fink escribe que: “La gestión de crisis es el arte de*

*eliminar el riesgo y la incertidumbre de modo que se sea capaz de adquirir un mayor control sobre el propio destino, (Fink, 1986, p.16)''.*

*En este sentido se pronuncia Joaquín Maestre,<sup>158</sup> quien opina: "tan importante como predecir el impacto que la crisis potencial pueda tener, es calibrar la probabilidad de que ocurra".*

*Ante esta situación nos encontramos pues que la gestión de la comunicación de crisis se encuentra unida a la filosofía de la propia organización, y estas definiciones han de ser adaptadas al ámbito de la comunicación empresarial para contribuir a reducir o eliminar los efectos negativos que una crisis puede provocar sobre su imagen y reputación.*

*Según sea planificada pues la gestión de crisis en cada organización dependiendo de su actividad, ésta debe calcular con qué tipos de crisis se puede encontrar y que alcance podrán llegar a tener cada una de ellas.*

*Una denominación la encontramos en los autores Pauchant y Mitroff (1992, p.1) quienes distinguen entre:*

- a) Crisis-propensas, que se dan normalmente en aquellas organizaciones incapaces de adoptar un proceso de planificación.*
- b) Crisis-preparadas, que se dan en organizaciones con condiciones de gestionar adecuadamente aquellas crisis que se avecinen.*

*Estos autores establecen a su vez otras subdivisiones dentro de la*

---

<sup>158</sup> Joaquín Maestre y otros. *El libro práctico de las Relaciones Públicas*. Edit. Adecec 1996. (pag. 60).

*clasificación anterior. Afirman por lo tanto que dentro de la clasificación de crisis-propensas se pueden dar en dos clases de organizaciones : en primer lugar en una organización destructiva; y segundo lugar en una denominada, trágica..*

*La organización destructiva, mantiene la creencia de que tienen derecho a explotar sin límite todo tipo de recursos; humanos, financieros, humanos o físicos. Suelen darse estas circunstancias en empresas que tienden a culpar a terceros cuando ocurre algún incidente, en vez de tratar de buscar fallos en si mismas.*

*En segundo lugar, las organizaciones trágicas que son aquellas otras que admiten parte de su culpabilidad y reconocen la necesidad de modificar su comportamiento, pero desafortunadamente son organizaciones con pocos recursos estructurales. Normalmente son víctimas de su propia rigidez burocrática, lo que suele provocar desesperación y malestar entre sus directivos.*

### **5.3.2 Teorías y modelos aplicables para la gestión de la comunicación de crisis.**

*Son algunos los autores que han propuesto una teoría circunstancial que basada en la identificación de públicos, resulta de utilidad en la gestión de la comunicación de crisis. Este estudio lo basan principalmente en el caso de crisis-evitables.*

*Según Gruning (1992) existen dos sistemas de comunicación de crisis para ser gestionada. El primero a corto plazo, responde al tipo de organización que permite que un conflicto potencial siga su curso y no interviene en gestionar la comunicación con sus públicos hasta que se ve obligado a enfrentarse a una crisis real.*

*Por el contrario, cuando la organización identifica y se anticipa a asuntos potencialmente problemáticos antes de que se encuentre en una etapa más avanzada, ésta pone en práctica un estilo de comunicación a largo plazo, donde se reducen las probabilidades de convertirse en un conflicto grave con causas más negativas para la propia organización.*

*Grunig propone cuatro pasos, que coincide con las etapas de gestión de conflictos potenciales de la que en otro de los apartados se desarrollará. Estos cuatro puntos son:*

- a) Identificar los problemas que una organización puede tener con sus públicos.*
- b) Segmentar los públicos.*
- c) Establecer los objetivos del plan de comunicación.*
- d) Evaluar los efectos del plan de comunicación.*

*Otro de los modelos aplicables a los mecanismos de gestión de crisis es el propuesto por los autores Meyers y Holusha (1986). Este modelo permite clasificar e identificar cuatro de los factores de mayor relevancia en toda situación de crisis y está basado en la combinación de cuatro ejes con dos matrices de cuatro sectores cada una.*

*Los factores que analizan Meyers y Holusha en su modelo son:*

- a) La Dimensión; que determina la envergadura de la crisis.*
- b) El Control; que determina la capacidad de la organización para controlar su entorno.*

c) *El Tiempo; determinado por el periodo con que cuenta la organización para delimitar el problema y tomar decisiones.*

d) *Opciones; alternativas con que cuenta la organización para salir del conflicto.*

*El modo en que estos factores se relacionan entre sí determinará, las herramientas y los métodos de gestión que se aplicarán ante cada situación.*

#### *1ª.-Matriz Dimensión-Control:*

*Esta matriz se encuentra dividida en cuatro ejes y sólo dos de las opciones representan un mayor peligro para la organización. Siendo éstas las zonas de gran dimensión-bajo control; un cuadrante donde la crisis se presenta intimidatoria y donde la empresa apenas puede hacer nada para controlarla.*

*La otra zona amenazante es la de gran dimensión-alto control; donde la organización parece controlar los acontecimientos pero un pequeño error puede provocar igualmente una situación complicada.*

*En cambio, en los dos restantes cuadrantes, pequeña dimensión-alto control y pequeña dimensión-bajo control; representan en principio una amenaza inferior para la organización aunque puede evolucionar hacia grandes dimensiones.*

#### *2ª.-Matriz Tiempo-Opciones:*

*Estos otros dos factores determinan tanto el periodo del que dispone la organización como las posibilidades con las que cuenta para poder resolver la*

*crisis. Con lo cual a menor tiempo menores opciones y por lo tanto más grave se hace el conflicto. En otro momento, aunque pudo existir la variable poco tiempo-muchas opciones, es evidente que el escaso tiempo hace imposible su actuación.*

*En los otros dos restantes cuadrantes: Mucho tiempo-muchas opciones y Mucho tiempo-pocas opciones; el factor tiempo ayuda a planificar y a adoptar decisiones con una mayor confianza.*

*Existe otros paradigmas a considerar sobre la forma de gestión de una crisis en una organización, pero en opinión de los autores consultados, los estudios realizados en torno al fenómeno apuntan a que todas las crisis empresariales se articulan en torno a distintas fases o etapas. Cuando no se es capaz de gestionar correctamente cualquiera de estas etapas se provoca bien la aparición de una situación de crisis o bien una escala en la intensidad de la misma.*

*Nuestro criterio está mas cerca de la opinión de Grunning porque las estrategias para gestionar las crisis empresariales poseen unas tácticas para la implantación de las ideas y debe estar presidido por una filosofía; la variabilidad de la comunicación en cada caso concreto. Asimismo, se hace muy conveniente definir escenarios en grados de gravedad, así como la elaboración de unos métodos de gestión en la propia organización.*

### **5.3.3 Plan preventivo de gestión de crisis.**

*Con el fin de controlar una crisis, la medida fundamental es la prevención; es decir la preparación para enfrentarse a lo inesperado, a la sorpresa. Pero admitir que existe sorpresa no quiere decir que sea imprevisible.*

*Dado que estamos viviendo esta época en la que ya se está imponiendo la conocida frase de “más vale prevenir que curar”, procede que cada empresa afronte así la preparación de su plan preventivo de gestión de crisis.*

*¿Pero, a que debe responder este plan de crisis?. Este plan no es más que un programa normativo, como se ha mencionado anteriormente, que determina las pautas de comportamiento corporativo ante una emergencia y establece los principios generales para la gestión de la misma. Sin duda, la existencia de este plan de crisis conlleva a que la organización solventa los errores más comunes y peligrosos generado por la naturaleza de sus actividades o las fuertes implicaciones económicas, sociales, medioambientales o morales. Situación que además suelen acrecentarse en las situaciones de estrés y que suelen venir provocadas por la falta de tiempo para actuar adecuadamente. Por ello es imprescindible que este plan de crisis esté previamente preparado.*

*Así por ejemplo, entre los casos de empresas consultadas llegamos a constatar que no es probable pero si posible que debido a sus actividades, RENFE sufra un descarrilamiento, Iberia un accidente en alguno de sus aviones, Alcampo tenga problemas por intoxicación en algún producto alimenticio, la banca BBV pueda sufrir alguna OPA, ó una fábrica de productos químicos pueda hacer correr riesgos contaminantes a su entorno, etc.*

*A través de este trabajo comprobamos como todavía hoy muchas empresas caen en el error de creer que el plan de crisis se puede improvisar a medida que van aconteciendo los hechos en la crisis. Estas organizaciones son las que no comprenden que la sorpresa es el factor de mayor peligro con el que cuenta la crisis. De tal forma que para evitar este factor sorpresa hay que prestar atención a dos puntos: la Planificación y la Comunicación.*

*Y como conclusión nuestra tesis, después de analizar la realidad sobre la gestión de situaciones de crisis en diferentes empresas públicas y privadas que la misión prioritaria de cualquier organización debe ser "asumir cualquier tipo de compromiso legal, económico, financiero, medioambiental y comunicacional referente a su actividad". Ya que debe tener en cuenta todos estos frentes en previsión a las impugnaciones que recibirá en periodos de crisis, basadas en función de los compromisos, responsabilidades y reparación de sus faltas en este campo.*

*Todo sistema de prevención exige además la preparación de un plan previo de comunicación dirigido a:*

- a) Reducir en lo posible el factor de incertidumbre, estableciendo unos posibles escenarios de crisis.*
- b) Disponer de información general sobre las actividades de la empresa y sus productos.*
- c) Prever posibles preguntas relacionadas con la seguridad y la actividad en concreto que la empresa realiza.*
- d) Preparar psicológicamente a los eventuales protagonistas de una crisis, así como formarlos en materia de comunicación.*
- e) Establecer procedimientos sistemáticos de operación que eviten la improvisación en las actuaciones.*

*Al margen de este aspecto el plan de crisis debe contener igualmente un capítulo cero o dispositivo de prevención en el que se recojan datos y contactos personales que deben ser revisados y actualizados periódicamente. Este hecho en la actualidad resulta incongruente porque además de ser pocas las empresas*



*españolas que poseen un plan de crisis; en su gran mayoría cuando estalla el conflicto o no lo tienen actualizado o pecan de un exceso de documentación.*

*Además en toda esta labor de prevención se debe disponer de una información complementaria basada en :*

*a) Un dossier de información general acerca de la compañía. Incluso para cada crisis la empresa debe preparar documentos de fondo distintos.*

*b) Antecedentes de crisis, especialmente dentro del mismo sector o actividad. Por lo tanto, es importante repasar la historia de la compañía o echar un vistazo a otras sociedades del sector lo que le ayudará a relacionar una serie de situaciones que puede vivir la empresa. Al final de esta investigación se hará un censo de todos los riesgos percibidos como posibles tanto a corto como a largo plazo.*

*c) Casos simulados de crisis con soluciones detalladas de cada una de esas actuaciones. Para cada tipo de riesgo, se indicarán las formas de percibirlo que tiene cada uno de los agentes implicados.*

*d) Un fichero de periodistas especializados y actualizados según medios de comunicación y cargo y sección que cada uno de ellos ocupa.*

*e) Un inventario de los canales de comunicación propios de la compañía y un perfil de la agencia de comunicación que como agente externo cuenta con ventajas saludables a la hora de ayudarnos a solucionar nuestra crisis.*

*Obviamente y como conclusión a todo lo anteriormente expuesto la elaboración del plan de crisis se presta a distintas interpretaciones y a objetivos diversos en función de los cuales se elabora un plan u otro. Así mientras este documento para unos debe detallar una serie de respuestas ante una serie de*

*problemáticas. Para otros profesionales ha de constituir sólo una guía general de referencia que facilite respuestas organizadas, claras y generales.*

#### **5.3.4 La gestión de la crisis y su relación con la cultura de la organización.**

*Toda empresa considerada como una entidad económica, humana y social necesita identificar y/o crear una cultura organizacional que la defina y distinga de las demás empresas. Se podría definir por lo tanto a la cultura organizacional, como el conjunto de pautas de conducta cuyo núcleo de ideas está en los valores y creencias de sus fundadores, que han sido aceptadas por el colectivo empresarial y que han constituido modos tradicionales de actuación y solución a sus problemas.*

*La mayoría de las definiciones de cultura organizativa giran en torno a normas que la empresa hace más tarde o más temprano como suyas. Todas las organizaciones poseen por lo tanto un conjunto de normas que la conforman. A diferencia de los roles, que son específicos para determinadas categorías de personas, las normas son prescripciones de comportamiento no para un conjunto de roles, sino para toda la organización. Muchas veces las normas de la propia organización, forman también una ideología que crea lentamente lo que podría denominarse como la cultura de la organización.*

*La cultura organizacional nace por lo tanto con la existencia de un grupo de personas que operan para la consecución de unos fines y que buscan coexistir frente a un entorno, buscando la continuidad y estabilidad tanto en su seno como en su relación con el exterior. Desemboca de esta forma en el desarrollo de un patrón filosófico e ideológico de principios y criterios que rigen todas las acciones políticas, estrategias, conductas y signos de la empresa.*

*Así, el predominio y la coherencia de una cierta cultura son dos de las cualidades esenciales de todas las empresas, que Peters y Waterman (1982) dieron en llamar sobresalientes. Estos autores observaron que cuanto más fuerte fuera esa cultura, menos necesidad había de manuales de normas, organigramas o reglas.*

*El poder de los valores culturales en la resolución de situaciones de crisis organizacionales queda patente, por ejemplo, en empresas como IBM donde su cultura quedó cimentada desde que su fundador y primer presidente Thomas J. Watson crease en 1914 un código ético que resumió en tres compromisos: Respeto al individuo, Servicio al cliente y Búsqueda de la excelencia.*

*Sin embargo, en IBM la filosofía ética no se limita a una declaración de intenciones, sino que posee una serie de orientaciones prácticas aplicables al quehacer diario de la empresa. Entre los objetivos empresariales de esta conducta empresarial se han concretado los siguientes:*

- a) Comunicarse con claridad. Donde se hace obligación de la empresa transmitir su política de manera precisa, sin ambigüedades que pueda dar lugar a confusiones.*
- b) No plantear negocios sobre la base de reciprocidad.*
- c) La conducta de la empresa debe estar en total armonía con las normas jurídicas y su contemplación en las propias leyes.*
- d) Efectuar la oferta de sus productos en base a la calidad de los mismos.*

*Este código ético de IBM y los objetivos empresariales nombrados, junto con otras peculiaridades propias constituyen la cultura de la compañía citada.*

*Por lo tanto este concepto de cultura que estamos analizando es importante para el estudio de las crisis por cuatro motivos principales:*

*a) Saltear (1984) ha demostrado que ciertas culturas empresariales son más susceptibles que otras a padecer crisis. Las más propensas son las denominadas "culturas exhibicionista" y las "culturas burocráticas".*

*b) El plan de crisis debe escribirse de acuerdo con la filosofía y principios de la organización, los cuales son parte fundamental de la cultura organizativa. Este plan de crisis debe ser la delimitación de sus objetivos y estos han de estar basados en los principios que deben regir la actuación de la organización en los momentos de crisis. Por lo tanto, todo plan de crisis debe ser un reflejo de los valores impuestos por la organización.*

*c) Las crisis pueden poner en entredicho las presunciones básicas de la organización y provocar con ello cambios en la cultura organizativa.*

*d) Todo programa de gestión de crisis depende en gran medida del grado de aceptación que posea este concepto en la cultura de la propia organización. Este objetivo es difícil de conseguir porque en gran parte de las ocasiones es más probable convencer a la dirección de la necesidad de adquirir una nueva tecnología o de realizar ciertos cambios estructurales en la empresa.*

*En definitiva lo que hemos podido comprobar es que la cultura de una empresa está formada por lo tanto por una serie de valores de la propia compañía. Unos valores, que son los ejes de la conducta de la empresa y están íntimamente relacionadas con los propósitos de la misma, considerados como las interacciones planteadas por la alta dirección con el objetivo de que los empleados lo asuman como suyos.*

*En este sentido me gustaría hacer una relación entre el significado de lo que constituye la cultura empresarial en una organización y lo que puede aportar en el momento de padecer una situación de crisis. Nos encontramos por lo tanto con dos situaciones distintas en base a sus propias normas.*

*Por una parte aparecen aquellas organizaciones que poseen una serie de creencias que validan sus acciones diarias e ignoran que son precisamente éstas las que les conducen a esa situación de crisis o les impiden adoptar medidas preventivas que les permitan responder con eficacia a los problemas del entorno. A este tipo las hemos denominado, “organizaciones de crisis propensas”.*

*En contraposición aparecen otro tipo de organizaciones que suelen poseer un buen grado de sentido crítico frente a las normas organizativas que se demuestran erróneas y que no se aferran de forma insensata a sus valores, creencias e ideales. Estas otras las hemos denominado “organizaciones de crisis-preparadas”.*

*La diferencia entre ambas podría encontrarse en la distinción entre “normas de actuación” y “normas de aprendizaje”. Entendiendo por las primeras, aquellas por las que un grupo se rige para llevar a cabo sus actividades diarias e interrelacionarse con el resto de los miembros. Mientras que las normas de aprendizaje, se refieren a cómo los miembros del grupo interpretan lo que ocurre a su alrededor, qué se puede poner en duda, qué tipo de respuesta es la más adecuada y como debe ser la filosofía en general.*

*Una organización necesita inculcar ambos tipos de normas entre sus miembros para que ésta funcione con eficacia. Sin embargo, la forma de aplicarlas varía de una organización a otra. Así desde nuestro punto de vista nos inclinamos más por organizaciones que incluyen normas de aprendizaje*

*menos rígidas, que permitan discrepancias acerca de los valores de la empresa y que sean más vulnerables a la norma de modificar esas normas generales de actuación y de la propia gestión de crisis en particular.*

*Por lo tanto y como conclusión al tema podemos decir que dos son los puntos principales que influyen en la gestión de una crisis organizacional. El primero, “la cultura” de la organización y el segundo, sería “la capacidad individual” del profesional de la comunicación al tratar de influir en el proceso de planificación estratégica de la propia organización.*

## **5.4 Estructura del plan de crisis.**

### **5.4.1 Bases de un plan de crisis.**

*El plan diseñado para aminorar los efectos que produce la crisis en cualquier organización comporta una serie de medidas de sentido común. Cada una de estas medidas deben de responder a cuestiones tan elementales como: ¿Cómo se puede contactar con los directivos fuera de la jornada habitual?. ¿Cuales son los proveedores o servicios externos que pueden ser necesarios?. ¿Está la centralita de teléfono equipada para recibir gran número de llamadas?, etc.*

*En general se puede señalar que todo plan de crisis debe contener las actividades principales a seguir antes, durante y después de finalizada la crisis. En este sentido el documento debe recoger cada uno de las supuestas crisis a las que por su tipo de actividad puede verse inmersa la organización y analizar los recursos humanos y económicos con los que se cuenta y prever además las respuestas a cuatro apartados fundamentales según nuestro criterio:*

- a) Definir el objetivo que hay que lograr en cada caso.*
- b) Elaborar el mensaje que habrá que emitir en consecuencia.*
- c) Definir las audiencias y los canales de comunicación oportunos.*
- d) Preparar un plan de actuación. En este plan de actuación es menester no olvidar algunas reglas básicas como son: Contar con la máxima información sobre la empresa. Identificar todos los aspectos positivos con los que cuenta la empresa. Y definir aspectos menores pero importantes en cada caso de crisis.*

*En esta última etapa descrita, el plan debe de recoger también una serie de actividades que no son otra cosa que tareas relacionadas con situaciones que pueden generar una situación de crisis en cada empresa. Y las actividades son básicamente las siguientes:*

- a) Actividades encaminadas a descubrir señales que puedan ser motivo de alarma dentro de la empresa o escenarios que se puedan dar en cada tipo de crisis.*
- b) Identificar los procesos, políticas, públicos y expertos que puedan participar en la empresa en caso de producirse la crisis.*
- c) Diseñar cada una de las áreas y sus respectivas responsabilidades.*
- d) Determinar el presupuesto necesario para llevar a cabo las tareas de simulación y puesta a punto del plan.*

*Este plan de crisis tiene que poseer además tres normas fundamentales para que se convierta en eficaz.*

- a) La primera de ellas es que "todo plan debe ser comprobado y ensayado". Para ello es importante poseer un esquema operativo que evite la improvisación ante sus públicos. Un ejemplo que ilustra esta situación lo hemos recogido en la Institución del Liceo Francés de Madrid, donde el primer día de cada nuevo curso se les explica al alumnado el significado de cada uno de los toques de la campana. Uno de esos toques es el de alarma y se efectúa una prueba durante todos los trimestres del curso. Cuando es emitido su sonido los casi cuatro mil alumnos del colegio se presentan a toda velocidad en el campo de rugby (una de las zonas más seguras) del colegio. Ante esta situación de prevención no cabe duda que si algún día sucede algo imprevisto sus efectos se habrán aminorado al máximo.*



b) Respecto a la segunda norma del Plan de crisis es la de “actualizarlo periódicamente”. La situación ideal sería actualizarlo con carácter trimestral con el objetivo de tener al día todos los apartados; especialmente el de la lista de prensa, ante los frecuentes cambios de los periodistas. Pero esta es una medida muy lejana aún para las escasas empresas que poseen su plan de crisis. Un ejemplo a seguir lo tenemos en la compañía Iberia; una de las pocas empresas españolas que dispone de este manual y lo actualiza anualmente.

c) Otro aspecto importante a la hora de elaborar el Plan de Crisis es “la incidencia del coste económico”. En este sentido hay que recordar que en la empresa sucede como en la vida real, cuando las cosas funcionan en lo último que se piensa es en que hay que destinar un presupuesto para el Plan de Crisis. Y por otro lado, en épocas de “vacas flacas” cuando los beneficios empresariales decrecen, la planificación de la crisis sigue siendo un candidato perfecto a ser eliminado del presupuesto.

A pesar de lo apuntado el problema de esta situación radica en que la dirección siempre preocupada por el coste de las cosas son reacios a dedicar una gran cantidad de recursos al desarrollo de un plan para algo cuyo alcance y dimensión son desconocidos, como en el caso de cualquier desastre. Y ello es debido a que el plan de crisis precisa de cometidos logísticos y operativos que precisan de un alto coste económico.

Para evitar por lo tanto esta situación nuestra propuesta según se desprende de la investigación seguida consiste en concienciar a la empresa de la efectividad del mismo atendiendo a dos puntos principalmente a lo largo del proceso de planificación:

a) Mantener los costes al mínimo mediante una planificación que conlleve

*acciones adecuadas en relación coste-efectividad.*

*b) Mantener al mínimo las acciones del plan de crisis.*

*En cualquier caso como advierte Gliotti y Jason, la empresa debe tratar de obtener una solución que le permita contar con una serie de medidas preventivas en caso de que se produzca una situación de crisis. Y como medida principal a tener en cuenta es la de la responsabilidad social de la organización; por encima de cualquier objetivo económico. De tal forma que la protección de las propiedades y activos de la empresa quede subordinada a la protección de los trabajadores, de sus clientes y de la propia comunidad en la que reside.*

*Este trabajo de prevención ante la crisis requiere de una gran elaboración y preparación de la información adecuada. Pero es indudable según se ha experimentado en empresas que actualmente lo poseen y lo han ejecutado que permite:*

*a) Poner en marcha inmediatamente un servicio ad hoc como la mejor fuente de información. Esto significa comenzar a ganar la batalla de la anticipación disponiendo de una serie de documentos principales.*

*b) Controlar la orientación de las informaciones que van a entrar en circulación. La agilidad para controlar la información de las primeras veinticuatro horas suele ser de vital importancia, sobre todo en lo que se refiere a inducir ciertas posiciones de los medios de comunicación que puedan determinar la postura frente al conflicto.*

*c) Dar prueba del sentido de la responsabilidad. Una responsabilidad que en nuestro criterio va más allá de lo puramente físico porque en esta situación es importante controlar la información que se da y como se proporciona. Un consejo en estos casos que comparten muchos*

*profesionales, es proporcionar una comunicación mínima, discreta y transparente.*

*Pauchan y Mitroff (1992) advierten que en las empresas americanas son cuatro las categorías principales sobre las que la compañía toma mayores medidas de prevención:*

- a) Actividades cuyas finalidades consistan en comprobar si la empresa toma las medidas oportunas en la utilización de materiales peligrosos, sistemas legales o financieros o si se adapta en materia de seguridad a la legislación vigente.*
- b) Modificación o estructuración interna destinadas a la seguridad de los productos e instalaciones.*
- c) Formación a los empleados y directivos de la organización a que sepan como enfrentarse emocionalmente ante una situación de crisis.*
- d) Comunicarse con sus públicos externos para obtener información certera acerca del entorno.*

#### **5.4.2 El manual de crisis de una organización y sus medidas principales**

*En la mayor parte de las empresas españolas consultadas para abordar esta tesis doctoral hemos podido comprobar que no disponen de un Manual de crisis.*

*No es habitual encontrar este documento y no es cuestión ni de su tamaño ni de su actividad si no simplemente es una herramienta poco utilizada porque no consideran práctica la utilidad de la misma; ya que difícilmente reconocen que han sufrido alguna crisis.*

*Sin embargo en aquellas pocas compañías que disponen desde hace años de esta herramienta como es el caso de la compañía Iberia, o en aquellas otras donde en la actualidad se está elaborando; el caso de compañías como Alcampo o BBV, coincidían sus responsables de comunicación en señalar una serie de puntos, actividades y elementos que son prácticamente comunes en cualquier manual de crisis. Entre sus recomendaciones principales advertían de unos puntos que debe de abordar cualquier manual de crisis, aunque luego en cada empresa según sus propias características y morfologías de crisis serán incluidos otros contenidos:*

- a) Filosofía donde se recojan los objetivos y principios básicos de la organización. En este apartado suele estar incluido los principios, valores, normas, costumbres y principios básicos que rige a la compañía.*
- b) Justificación de las razones que hacen necesario la elaboración de este manual de crisis y de un comité de la crisis.*
- c) Metas a alcanzar mediante la ejecución de dicho plan de crisis.*
- d) Estudio sobre los tipos de crisis potenciales a las que está expuesta la organización.*
- e) Normas básicas generales de actuación que sean eficaz ante una situación de crisis.*
- f) Listado con datos, nombres, y medios para hacer llegar la información a los medios de comunicación.*
- g) El centro de reunión del comité a lo largo de la crisis.*
- h) Guía de asociaciones, expertos, organismos oficiales, asociaciones, agrupaciones, etc., que puedan servir de ayuda complementaria.*

*i) Funcionamiento y puesta en marcha del plan de crisis mediante simulacros de crisis potenciales a las que pueda estar sometida la empresa. El objetivo de esta medida es comprobar el funcionamiento del plan o inclusión de las mejoras oportunas.*

*La curiosidad por este tema nos ha llevado a la búsqueda de manuales de crisis en bastantes compañías afincadas en España.*

*Una búsqueda que en muchos momentos no ha sido fortuita y sólo en raras excepciones cuando hemos encontrado alguno, la empresa nos ha mostrado su gran recelo a que fuese publicado o simplemente analizado.*

*En la figura 5.8 se muestra el índice de un Manual de Crisis facilitado por la compañía Iberia.*

IBERIA	PLAN DE RESPUESTA ANTE UN ACCIDENTE AEREO	Pág.: 1 22/07/96
--------	---	---------------------

## Primera parte

---

Dir. Operaciones/Sub. Seguridad de Vuelo

Borrador N° 06

Figura 5.8 a. Indice Plan de Crisis Iberia (Pag 1 de 4)

<b>IBERIA</b>	<b>PLAN DE RESPUESTA ANTE UN ACCIDENTE AEREO</b>	<b>Pág.: 2</b> <b>22/07/96</b>
---------------	--	-----------------------------------

## 0. GENERALIDADES

### 0.1. ÍNDICE

0. GENERALIDADES .....	2
0.1. ÍNDICE .....	2
0.2. LISTA DE DISTRIBUCIÓN .....	5
0.3. REGISTRO DE REVISIONES .....	6
0.4. GENERALIDADES .....	7
0.4.1. Accidente aéreo catastrófico .....	7
0.4.2. Respuesta ante un accidente aéreo catastrófico .....	7
0.4.3. "Plan de Respuesta ante un Accidente Aéreo" .....	8
1. POLÍTICA DE COMPAÑIA E INTRODUCCIÓN .....	9
1.1. POLÍTICA DE COMPAÑIA .....	9
1.2. INTRODUCCIÓN .....	9
2. ANEXO 13 DE OACI - INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES .....	11
2.1. DEFINICIONES .....	11
2.1.1. Accidente .....	11
2.1.2. Incidente .....	12
2.1.3. Incidente grave .....	12
2.1.4. Lesión grave .....	12
2.1.5. Lesión mortal .....	12
2.2. INVESTIGACIÓN DE ACCIDENTES .....	12
2.2.1. Obligación de investigar .....	12
2.2.2. Responsabilidad de instituir y realizar la investigación .....	13
2.2.3. Derecho a participar en la investigación .....	13
2.2.4. Derechos del Explotador .....	13
2.2.5. Organismo encargado de la Investigación Oficial .....	13
3. LEGISLACIONES NACIONALES .....	16
3.1. ESPAÑA .....	16
3.1.1. Gestión del accidente .....	16
3.1.2. Responsabilidad por las víctimas y heridos .....	16
3.1.3. Notificación a familiares de víctimas y heridos .....	16
3.2. REINO UNIDO .....	16
3.2.1. Gestión del accidente .....	16
3.2.2. Responsabilidad por las víctimas y heridos .....	16
3.2.3. Notificación a familiares de víctimas y heridos .....	16
4. NIVEL DE RESPUESTA ANTE UNA EMERGENCIA AÉREA .....	17
4.1. DEFINICIONES .....	17
4.1.1. Emergencia aérea .....	17
4.1.2. Accidente aéreo .....	17
4.2. NIVELES DE RESPUESTA .....	17
4.2.1. Nivel 1: Accidente Catastrófico .....	17
4.2.2. Nivel 2: Accidente o Incidente Grave .....	18
4.2.3. Nivel 3: Interferencia Ilícita .....	18

Figura 5.8 b. Índice Plan de Crisis Iberia (Pag 2 de 4)

<b>IBERIA</b>	<b>PLAN DE RESPUESTA ANTE UN ACCIDENTE AEREO</b>	<b>Pág.: 3</b>
		<b>22/07/96</b>

4.2.4. Nivel 4: Accidente sufrido por otras compañías (Participada, Código Compartido, etc)	18
5. ACCIDENTE CATASTRÓFICO	19
5.1. DEFINICIÓN	19
5.2. NOTIFICACIÓN DE ACCIDENTES	19
5.2.1. Procedimiento de la Escala	19
5.3. PROCEDIMIENTOS GENERALES	20
6. ACCIDENTE O INCIDENTE GRAVE	21
7. ACTOS ILÍCITOS	22
7.1. AMENAZA DE EXPLOSIVO A BORDO	22
7.1.1. Introducción	22
7.1.2. Recepción del aviso	22
7.1.3. Niveles de alerta	23
7.2. APODERAMIENTO ILÍCITO DE AERONAVE	23
7.2.1. Introducción	23
7.2.2. Recepción del aviso	23
7.2.3. Respuesta de las Autoridades del Aeropuerto	24
8. ACCIDENTES OTRAS COMPAÑÍAS (PARTICIPADAS, CÓDIGO COMPARTIDO, ETC.)	25
9. CENTRO DE CONTROL DE EMERGENCIAS AERONÁUTICAS	26
9.1. GENERALIDADES	26
9.2. DOTACIÓN	26
9.2.1. Comunicaciones	26
9.2.2. Material informático	26
9.2.3. Material de Oficina	26
9.2.4. Varios	26
9.3. SITUACIÓN	26
10. COMITÉ DE EMERGENCIAS AERONÁUTICAS	27
10.1. DEFINICIÓN	27
10.2. COMPOSICIÓN	27
10.2.1. Áreas funcionales	27
10.3. FUNCIONES PRINCIPALES	27
10.3.1. Presidente del "Comité de Emergencia"	27
10.3.2. Coordinador Central	28
10.3.3. Coordinador de Relaciones Públicas	28
10.3.4. Coordinador de Familiares	28
10.3.5. Coordinador de Gestión de Riesgos	28
10.4. MIEMBROS PERMANENTES DEL COMITÉ	28
10.4.1. Presidente	28
10.4.2. Vocales	29
11. EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	30
11.1. DEFINICIÓN	30
11.2. COMPOSICIÓN	30
11.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES	30
11.3.1. Jefe Equipo de Investigación	30
11.4. MIEMBROS PERMANENTES DEL EQUIPO DE INVESTIGACIÓN	31
11.4.1. Jefe de Equipo	31
11.4.2. Coordinadores	31

Figura 5.8 c. Índice Plan de Crisis Iberia (Pag 3 de 4)



IBERIA	PLAN DE RESPUESTA ANTE UN ACCIDENTE AEREO	Pág.: 4 22/07/86
12. EQUIPO AUXILIAR (COORDINADORES BIENESTAR SOCIAL) .....		32
12.1. DEFINICIÓN .....		32
12.2. COMPOSICIÓN .....		32
12.2.1. Tripulación .....		32
12.2.2. Pasajeros .....		32
12.3. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES .....		32
13. CENTRO LOCAL DE INFORMACIÓN Y CENTROS LOCALES DE ATENCIÓN AL PASAJERO .....		33
14. PROCEDIMIENTOS PARA RECLAMACIONES .....		34
15. RELACIONES PÚBLICAS Y ACTUACIONES ANTE LOS MEDIOS DE COMUNICACIÓN .....		35
16. CUIDADOS Y TRATAMIENTOS POST-TRAUMA .....		36
17. RESPONSABILIDADES ÁREAS FUNCIONALES .....		37
17.1. AEROPUERTOS .....		37
17.2. ASESORÍA JURÍDICA .....		37
17.3. FINANCIERA .....		37
17.4. GABINETE DE PRENSA .....		37
17.5. MATERIAL .....		37
17.6. OFICINA DE SEGURIDAD .....		38
17.7. OPERACIONES .....		38
17.8. SERVICIO MÉDICO .....		39
17.9. SISTEMAS .....		39
18. FICHAS DE ACTUACIÓN: JEFATURA DE DÍA .....		42
18.1. DETERMINAR NIVEL DE RESPUESTA APLICABLE .....		42
18.2. ACCIONES NIVEL 1- ACCIDENTE CATASTRÓFICO - .....		43
18.3. ACCIONES NIVEL 2 - ACCIDENTE O INCIDENTE GRAVE - .....		44
18.4. ACCIONES NIVEL 3 - ACTOS ILÍCITOS - .....		45
18.4.1. Amenaza explosivo a bordo .....		45
18.4.2. Alerta Roja .....		46
18.4.3. Alerta Ámbar .....		47
18.5. ANEXO I: LISTADO CONTACTOS .....		48
18.5.1. Miembros del Comité de Emergencias Aeronáuticas .....		48
18.5.2. Miembros Equipo de Investigación .....		49
18.5.3. DO/Seguridad de Vuelo .....		50
18.5.4. Autoridades .....		51
18.5.5. Embajadas y Consulados .....		52
18.6. ANEXO 2: ACCIONES INICIALES ÁREA OPERACIONES .....		53
18.7. ANEXO 3: ACCIONES INICIALES ÁREA MATERIAL .....		54
18.8. ANEXO 4: ACCIONES INICIALES ÁREA COMERCIAL .....		55
19. FORMATOS Y MODELOS IMPRESOS .....		56
19.1. REGISTRO CRONOLÓGICO DE ACCIDENTE .....		56
19.2. COMUNICADO INICIAL DE PRENSA .....		56
19.2.1. Español .....		56
19.2.2. Inglés .....		56
19.3. CARTAS Y TELEGRAMAS DE CONDOLENCIA .....		56

Figura 5.8 d. Índice Plan de Crisis Iberia (Pag 4 de 4)

## **5.5 El comité de crisis.**

### **5.5.1 Formación y funciones del comité de crisis.**

*Una vez que la compañía ha sido dotada de todas las armas preventivas, de los argumentos necesarios de comunicar, y de las fuerzas y estrategias a utilizar en casos de crisis, esta debe plantearse la identificación de sus principales actores. Quienes a lo largo de todo el proceso de la estrategia de crisis; será el denominado Comité de Crisis.*

*La realidad vivida durante los últimos años por algunas empresas españolas en situaciones críticas, nos enseña que el Comité de Crisis debe ser compuesto por pocas personas, con el fin de asegurarse un funcionamiento ágil, en función de las propias circunstancias. Un grupo de trabajo sobre el que recaerá la responsabilidad de prevenir y solventar una situación crítica.*

*En el estudio de campo realizado en diversas empresas de distintos sectores empresariales españoles en los que con una mayor frecuencia se pueden dar situaciones de crisis, se desprende que la mayor parte de estas empresas no tienen un grupo de trabajo definido para esta función. A este grupo pertenecen aquellas empresas que en casos de crisis recurren de inmediato a un consultor externo.*

*En menor medida dentro de este grupo se encuentran aquellas otras organizaciones empresariales que predispuestas a sufrir situaciones de emergencia, respondieron que “siempre tienen un comité de crisis formado con un número de personas fijas y otras que serán seleccionadas en función de las características, procedencia o magnitud del conflicto que genere cada crisis en*

*cuestión". En este grupo se encuentra la empresa BBV. Una empresa que posee un comité de crisis permanentemente formado por: el Presidente de la compañía, un Técnico del área Jurídica, el Responsable de Comunicación, un Técnico del área de personal y un Técnico del área afectada.*

*Autores como Fink (1986) o Hearle (1993) defienden en sus obras la opción de formar el Comité de Crisis bajo la segunda postura adoptada por algunas empresas españolas. "Las crisis tiene que tener distintos tipos de miembros dentro del comité, quien debe constituirse bajo un tronco central apto para cualquier comité de crisis y un grupo integrado por externos. Así una crisis financiera requerirá de expertos financieros; y sucesivamente". Con esta postura nos identificamos también nosotros porque defendemos que cada crisis es diferente y tanto la empresa como los miembros del comité deben de ajustarse a las características concretas de cada crisis.*

*En este sentido uno de los primeros pasos es determinar quien formará parte del Comité de Crisis. Tarea difícil de llevar a cabo y que dependerá su formación de las características de la empresa, del personal de la misma y de su órgano directivo.*

*Porque en este sentido se hace igual de importante tener en cuenta no sólo las funciones de sus miembros, sino también sus condiciones físicas y personales: salud, serenidad, claridad de pensamiento, etc. Existen en la vida real de la empresa determinadas circunstancias que desaconsejan la presencia de personas en la formación de un grupo de trabajo en el que va a actuar bajo condiciones de gran presión, estrés y como contrapartida deben actuar con una gran armonía.*

*Nuestra investigación nos ha llevado a comprobar que en la mayor parte*

*de las empresas españolas este Comité de Crisis está formado por ejecutivos de alto rango y miembros de la alta dirección. Esto significa que el comité debe contar con el poder necesario para adoptar decisiones vinculantes; si se quiere que éste sea efectivo. En esta medida quienes por regla general deben formar y forman parte de un comité de crisis son: el Presidente de la compañía, el Jefe de prensa, el Responsable de las Relaciones Exteriores, los Jefes del departamento afectado, un Técnico, un Responsable del Equipo Jurídico y una Secretaria . En esta coyuntura hay quien hila más fino y considera que en el equipo se ha de contar con alguien con espíritu creativo y no falta quien considera positiva además la presencia del típico pesimista; quien lo analiza todo.*

*Sea como fuere la constitución de este gabinete, lo que resulta indispensable es que cada uno de estos actores que forman el Comité de Crisis cumpla con dos requisitos fundamentales:*

- a) Por un lado, la asignación de responsabilidades y cometidos de cada uno.*
- b) Y por otro, una enorme agilidad para poderse reunir o estar en contacto en el menor tiempo posible. Y estar preparados para trabajar las veinticuatro horas en función de las alteraciones producidas en el entorno.*

*Según un estudio realizado en el año 1987, sobre quien debería formar parte en la empresa del Comité de Crisis, y que recogen los autores Pauchant y Mitroff refleja que: un 62% de las organizaciones respondieron que no contaban con ningún tipo de comité de crisis. Sin embargo en aquellas empresas que si existía, el director de asuntos jurídicos era la persona más representada, seguida por el director de relaciones externas y jefe de seguridad. Y en este estudio se expone también que sólo un 5% de las empresas consultadas por Pauchant y Mitroff cuentan en su Comité con un asesor externo.*

*Desgraciadamente, afirman Meyers y Holusha, sólo una minoría de empresas valoran la labor de los especialistas externos bien sean profesionales de relaciones públicas, especialistas políticos, etc.*

*Estos especialistas o consultores externos no deben ser nunca sustitutos de la dirección, aunque pueden significar una gran ayuda cuando el tiempo del que se dispone es escaso y el talento interno limitado. Una idea esta que compartimos con algunos directores de comunicación de las compañías analizadas, aunque en opinión de los expertos no deben ser contratados hasta que la situación no esté bajo control de los responsables inmediatos de la empresa.*

#### **5.5.2 Actores y representantes del gabinete de crisis.**

*Sea como fuere la constitución de este gabinete, lo que resulta indispensable es que cada uno de estos actores que lo forman cumplan con unas funciones principales, tanto antes como durante y tras una situación de crisis. Entre ellas se encuentra las siguientes responsabilidades:*

- a) Por un lado, la asignación individual de responsabilidades y cometidos de cada uno. Función que ha de especificarse de forma clara y por escrito.*
- b) Que puedan responder con gran capacidad de conocimientos y agilidad en el caso de una reunión urgente o estar en contacto en el menor tiempo posible.*
- c) Deben encargarse también de su propia formación y del resto de trabajadores de la organización. Para ello, lo ideal es llevar a cabo dentro de la formación, el ensayo de simulacros de crisis habituales que se puedan generar en la empresa o bien charlas o seminarios específicos sobre las*

*posibles crisis a las que pueden estar sometidos.*

*d) Otra de las tareas fundamentales es servir de enlace entre los distintos departamentos de la organización. Es importante que exista un miembro cuya función sea la de coordinación o arbitraje entre los conflictos que se puedan generar entre los miembros del comité. No dejando que sólo se vea una perspectiva en la reunión polarizando así las decisiones del comité.*

*Hoy , cada vez con mayor frecuencia en aquellas empresas que reconocen padecer crisis, empieza a ser normal también que el Comité de Crisis adopte la postura de reunirse aún en “tiempos de paz”. Esta regularidad permite al comité tratar de gestionar posibles situaciones que pueden llegar a provocar una crisis o incluso ser motivo para repasar y actualizar el plan de crisis de la organización, de tal manera que se pueda adaptar en función del momento presente.*

*El seguimiento realizado en diferentes crisis empresariales en distintas empresas españolas nos han revelado que la gestión de la crisis es mejor llevarla a cabo por un grupo de individuos que disponen de capacidad técnica y experiencia profesional para formar parte del comité que gestionará la crisis.*

*Este grupo de trabajo que puede recibir según la organización diferentes nombres como, “Equipo de crisis”, “Comité de crisis”, “Unidad de crisis”, etc., debe estar formado en la mayor parte de los casos por estos personajes que pertenecen en su mayoría a la cúpula directiva de la compañía.*

*a) El Presidente. Es moral y jurídicamente responsable de las actividades de la empresa, es el único árbitro en las decisiones graves y se convierte en el centro de la propia crisis. Esta figura deberá participar en las tareas de prevención que requieran de su presencia porque ello facilitará que el resto*

*de los empleados de la empresa aprecie la relevancia de tales actividades.*

*Es evidente que su intervención proporciona a la crisis otra dimensión y a veces significaciones nuevas, por ello su intervención debe ser cuidadosamente sospechada.*

*Existen en este punto diversidad de opiniones sobre cual debe ser el papel del presidente. Así mientras para Berge (1990) la función del presidente debe ser "situarse en una posición visible siendo la cabeza principal del Comité de Crisis", para Lagadec (1987) el papel de árbitro no tiene porque ser desempeñado exclusivamente por el presidente de la empresa. Este autor afirma que este role puede ser asumido por un individuo que esté capacitado personal y profesionalmente para asumir y poder soportar situaciones de gran tensión<sup>159</sup> y de actuar y mediar entre los distintos puntos de vista. No obstante sea cual sea la función que adopte el Presidente lo más importante es que el resto de los trabajadores de la organización sientan que su presidente se siente involucrado, independientemente de que pueda hacerlo o no desde el lugar del conflicto.*

*b) El Responsable de Comunicación o de Prensa. Es quien conoce perfectamente a los periodistas, es pues la clave de las relaciones con los media. En este sentido existen dos aspectos fundamentales que en materia de comunicación tiene que poseer: Por un lado la capacidad de reacción y de otro la credibilidad.*

*Unos recursos que deben ser utilizados para que su comunicación sea*

---

<sup>159</sup> Los directivos de las organizaciones que han afrontado una crisis y soportado así el estrés, se han encontrado con que este tema es todavía ignorado por la mayor parte de las organizaciones. A pesar de ello, Lagadec (1993) presenta una detallada relación de disciplinas en las que se ha abordado el estrés en situaciones de crisis.

*fluida e incluso utilizarla como imagen ante los distintos públicos.*

*c) El Responsable de las relaciones exteriores se concentra sobre otros públicos de su competencia en circunstancias normales: la Administración, los Poderes Públicos, los responsables de actividades locales, los sindicatos, etc.*

*d) Los Expertos y Jefes de servicio. Ellos son quienes conocen mejor los temas y los más capaces de transmitir informaciones pertinentes que debe ser reprocesada en la empresa y transmitida luego al exterior a través de la figura del portavoz. En algunas empresas estos técnicos que pertenecen a sectores más propensos a ser atacados por la crisis reciben habitualmente cursos de formación en técnicas de comunicación; ya que su comunicación inmediata puede ser muy útil en la información proporcionada internamente a los empleados proveniente de otro empleado con el único fin de evitar la propagación de rumores. También hoy estos técnicos están recibiendo formación con la finalidad de ocupar el puesto de portavoz cuando su área resulte afectada.*

*Una vez que ha sido formalizado este Comité es importante considerar a dos personajes que han de ser tenidos en consideración en estas situaciones:*

*1.- El Portavoz. Figura en quien deben centralizarse todas las comunicaciones con el exterior con el fin de evitar contradicciones o informaciones no autorizadas.*

*2.- El Asesor Externo. Otra persona que merece una atención especial por ser un gran experto en situaciones difíciles y poseer gran experiencia en el dominio de técnicas. Este profesional en el caso de ser responsable del comité de crisis y no pertenecer a la cúpula de la dirección debe tener acceso inmediato a*



*la misma y contar con normas precisas sobre las decisiones que pueden ser tomadas independientemente y cuáles debe remitir a la aprobación de sus superiores.*

### **5.5.3 El papel del portavoz ante la crisis.**

*Esta figura será la cabeza y única voz de la compañía cuando se produzca una situación de conflicto, lo que le hace estar muy preparado para enfrentarse a los distintos públicos y sobre todo a los medios de comunicación.*

*En este sentido son muchas las empresas que hoy con mayor frecuencia acuden a expertos para la formación de sus portavoces y preparación de su papel en situaciones de crisis. A ello se suman hoy empresas como Mercedes-Benz, BBV o RENFE, entre otras compañías.*

*Inconscientemente son muchas los trabajadores de la propia empresa que piensan enseguida que quien debe ostentar el rango de portavoz debe ser el máximo ejecutivo de la compañía. Según ellos, debe comparecer ante las distintas audiencias porque sus comunicaciones representan siempre la posición oficial de la compañía. Pero en lo que los públicos internos no recapacitan es en la situación especial que una crisis representa y en como descenderá la credibilidad de ese portavoz porque su imagen permanecerá asociada por mucho tiempo a la crisis.*

*Por lo tanto, es preferible según la experiencia vivida en situaciones de crisis en algunas empresas analizadas, que en estos casos, ambas funciones sean separadas, ósea, que exista un portavoz habitual y otro para cada crisis en concreto. En este último caso lo ideal es encontrar a alguien que pertenezca a ese sector y que tenga credibilidad y reputación en ese entorno.*

*En este caso de nuevo nuestra investigación nos ha llevado a constatar la importancia que en ciertas crisis ha tenido la presencia de determinados personajes populares. Por ejemplo, en esta investigación ha sido habitual encontrar como portavoz de crisis en temas relacionados con la alimentación o la salud a la figura de Ramón Sánchez Ocaña. Sin embargo, en situaciones de crisis generadas en empresas relacionadas con la automoción encontramos al famoso corredor de coches español Carlos Sainz.*

*Además de credibilidad, es evidente que el portavoz debe poseer facilidad de exposición de tal manera que todo el mundo pueda entenderlo. Es evidente por lo tanto que el portavoz necesita aunque sea un experto comunicador una pertinente preparación en cuanto a su forma de aparecer, y de presentar las cuestiones propias de la empresa y de la crisis.*

*Nuestro criterio profesional para las personas que actúan como portavoces en una organización es que deben de seguir unas reglas mínimas, si quieren que su mensaje se acople de forma armónica al ritmo productivo de los media.*

*Sea cual sea la organización y el medio para el que hablen deben responder a las siguientes recomendaciones:*

- a) Utilizar lenguaje claro y conciso. Los circunloquios lingüísticos desvían la atención y no aportan nada nuevo al objeto de nuestra comparecencia.*
- b) Transmitir ideas simples. El mensaje a difundir debe ser comprendido por todo el mundo. Lo que quiere decir evitar frases complicadas utilizando términos más coloquiales y términos menos técnicos.*
- c) Evitar frases hechas y las clásicas “muletillas” y “latiguillos”. Un portavoz debe desterrar de su lenguaje expresiones como: evidentemente,*

*en realidad, la verdad es que, bien...,bueno..., y que decir de las expresiones como er y hum..*

*d) Utilizar con tiento tanto los adjetivos como los adverbios. No se deben abusar de ellos porque terminarán no teniendo efecto.*

*e) Decir al principio siempre lo más importante. No divagar e ir directo al grano.*

*f) Recurrir a situaciones similares o cercanas. Si el concepto es difícil de explicar se debe recurrir a una analogía simple que facilite su comprensión.*

*g) Proporcionar únicamente las cifras imprescindibles. No abrumar a los periodistas con listados interminables de cifras.*

*Si no hay más remedio que utilizar este recurso se deben hacer cuadros que faciliten la labor del periodista.*

*h) Mantener la serenidad y tranquilidad ante las declaraciones públicas. No precipitarse, ni perder la calma en las comparencias públicas.*

*No conviene nunca perder los buenos modales por muy difícil que sea la información que tiene que facilitar. Hay que hablar con naturalidad, dejando a un lado las prisas, pero sin dormirse.*

*i) Prevenir con antelación los posibles imprevistos. El portavoz no puede sentirse “fuera de juego”. Debe estar suficientemente formado y ensayado por los posibles tipos de preguntas que pueden hacerles los periodistas durante su comparencia .*

*j) Dominar todo el tema que se va a tratar. Su persona ha sido elegida porque es la persona adecuada para hablar de dicha cuestión. Y porque*

*además reúne los requisitos de responder con agilidad, serenidad y control de la situación.*

*En este sentido este sería a nuestro juicio el decálogo de un buen portavoz, un profesional que recibiese la preparación y formación de un actor ya que se pretende que esta persona que representa a la empresa ante la opinión pública emita el mensaje más claro y preciso en beneficio de la propia imagen de la compañía (Figura 5.9).*

*Una figura que se puede volver contradictoria si actúa de manera que pueda enemistarse con los periodistas. La figura 5.10 muestra de forma genérica el papel del portavoz de la crisis.*



**Figura 5.9 : Perfil del Portavoz de la Crisis (Fuente: Elaboración propia)**

- 1.- Proporcionar información contrastada, sin especulaciones
- 2.- Hablar con calma, reflejo del control que se tiene sobre el tema
- 3.- Presentar la información de forma directa, evitando el argot
- 4.- No buscar culpables
- 5.- Actualizar continuamente los datos
- 6.- Apoyar la comunicación transmitida en técnicos o expertos que expliquen los aspectos más complejos o especializados de la información.
- 7.- Evitar la fórmula "Sin comentarios"
- 8.- Supervisar a diario todas las informaciones por los Medios de Comunicación
- 9.- Revelar la misma información a "periodistas amigos" que a "periodistas enemigos"

Figura 5.10 : Papel del Portavoz ante la Crisis de la Organización (Fuente: Elaboración propia).

#### 5.5.4 El role del asesor externo ante la crisis.

*Un profesional que hoy se encuentra integrado en las grandes agencias de comunicación formando parte de un departamento separado de otras actividades y preparado exclusivamente para la "gestión de la crisis". Según nuestra investigación a pesar de que un 90% de las compañías disponen de un responsable de comunicación propio. Aproximadamente el 75% de estas empresas se decantan en ocasiones muy concretas por el apoyo de un servicio*

*externo de comunicación; principalmente por los servicios de relaciones públicas.<sup>160</sup> Y es en situaciones de crisis donde el servicio externo se hace imprescindible en el casi 99% de las empresas; nos revela nuestra investigación en la empresa española..*

*Estas agencias consultoras en comunicación de crisis surgen en Estados Unidos durante los años cincuenta, cuya actividad se empezó a desarrollar en Europa bajo la forma de departamento exclusivo en esta tarea, pero integrado dentro de la propia agencia de comunicación.*

*En la actualidad y como contraste con la realidad española, en este país existen incluso asociaciones formadas por consultoras especializadas en estas actividades. Unas agencias que a través de Internet hemos constatado su perfil profesional y características propias. Entre las características más relevantes destacaba su servicio de 24 horas permanente para estar localizados. En la figura 5.11 se muestra en una pagina WEB extraida de Internet las características de estas Agencias Norteamericanas*

---

<sup>160</sup> Informe elaborada por la empresa de investigación de mercados Global para G.P. Inforpress sobre 105 grandes compañías españolas en los sectores industrial, servicios y gran consumo. Año 1997.

## **HILL AND KNOWLTON, INC.**

466 Lexington Avenue, 3rd Floor  
New York, NY 10017  
ph: 212-885-0500  
e-mail: [tbuckmas@hillandknowlton.com](mailto:tbuckmas@hillandknowlton.com)  
<http://www.hillandknowlton.com>

### **Other Offices:**

Atlanta, Chicago, Denver, Detroit, Hawaii, Houston, Irvine, Los Angeles, New York, Pittsburgh, San Francisco, Tampa, Washington, DC,  
Canada, Europe, Asia Pacific, Australia, Middle East, New Zealand, Africa

### **Contact:**

Thomas L. Buckmaster  
ph: 202-944-5149 direct  
fax: 202-337-3538  
e-mail: [tbuckmas@hillandknowlton.com](mailto:tbuckmas@hillandknowlton.com)

Tom Hogg, US President and CEO  
ph: 212-885-0500 direct  
fax: 212-885-0585  
e-mail: [thoog@hillandknowlton.com](mailto:thoog@hillandknowlton.com)

Dick Hyde, Senior Managing Director  
ph: 212-885-0372 direct  
fax: 212-885-0570  
e-mail: [dhyde@hillandknowlton.com](mailto:dhyde@hillandknowlton.com)

### **Mission, Style, Approach to Crisis Management:**

Hill and Knowlton offers both immediate response and advance planning. We can assemble the right team anytime worldwide within 60 to 200 minutes to address a company's crisis. An experienced executive sets strategy and directs the team that might include media, public affairs, writing, research, international or other skills. Hill and Knowlton also can draw on more than 60 years of crisis experience to examine a company's response programs, needs and state of readiness. We help clients plan, train, simulate and drill to ensure readiness.

### **Areas of Greatest Crisis Expertise:**

- Financial/SEC
- Product Safety/Liability/Recalls/FDA
- Boycotts

[Back to Members List](#)

Figura 5.11

*En España, hoy se sigue contrastando también en este aspecto de la comunicación con las consultoras de Estados Unidos. En nuestro país es una actividad prácticamente desconocida y silenciada, por ello son pocos los profesionales dedicados a esta tarea de "gestión de la crisis", en concreto. Aunque en los últimos años este servicio está proliferando bastante, según observamos en algunas agencias de Comunicación o Relaciones Públicas que actualmente lo incluyen dentro de su programa de actividades<sup>161</sup>. En nuestra opinión esta realidad se respalda por la tesis que nuestra investigación argumenta en cuanto que, el empresario español aún no ve que su compañía tiene crisis y que la comunicación es una herramienta fundamental para prevenirla y gestionarla.*

*¿Cuál es el role que desempeña la consultoría externa en la gestión de la crisis?. Su actividad comienza inmediatamente cuando estalla el conflicto en la empresa. Aquí el asesor lo que hace es poner en juego su capacidad para administrar la estrategia de la empresa en situación crítica, gracias al análisis depurado de su entorno y a desviar la relación de fuerzas que se han modificado por reacciones irracionales y afectivas.*

*Queda claro que esta figura profesional cuenta con ventajas e inconvenientes a la hora de afrontar una crisis: ¿Cuáles son en opinión del presidente de la Agencia Carlos Paniagua las ventajas que para la compañía ofrece el encargo de estas actividades a alguien ajeno a la empresa?.*

---

<sup>161</sup> "Socorristas para empresas en crisis": Esta es la publicidad que se hacía la empresa Merton Consulting; una agencia española especializada en aportar soluciones a compañías en crisis. Publicado en "El País", domingo 9 de noviembre de 1997.



*(.....) Y la primera y mayor ventaja corresponde a la experiencia; pues he vivido esta situación en múltiples ocasiones. La segunda, la globalidad; viene desde fuera y como dice el refrán “los árboles le dejan ver el bosque”, lo que indudablemente no le sucede a nadie que está viviendo el problema en el propio epicentro. Por otra parte, gozo de independencia, al no estar adscrito mi nombre en el organigrama de la empresa, con lo que puede variar la letanía del “sí, señor Presidente”. Y finalmente, disfruto de una credibilidad probada en años de trabajo ante los propios medios de comunicación; algo fundamental para el caso, sin obviar que este honorario no pesa en los costes fijos de la empresa.*

*Normalmente se producen más ventajas que inconvenientes a la hora de contratar a un asesor experto para gestionar la crisis, principalmente porque en la mayor parte de las veces ya conoce a la sociedad, bien porque ha trabajado de forma permanente o en algún evento en concreto.*

*Ahora bien, no todos son ventajas para el asesor externo, ya que se enfrenta en ocasiones a solucionar casos en empresas desconocidas, (una incidencia que cada día en España se está dando con mayor frecuencia), lo que implica que el alejamiento de la empresa y de sus problemas le exijan trabajar codo con codo y en una relación muy estrecha con el cliente para que su trabajo sea rentable y exento de imprevisiones. Las ventajas que ofrece esta fórmula de trabajo ofrece para muchos a la hora de contratar a un profesional experto en “gestión de crisis”, no son sólo una garantía para la propia compañía, sino también para el propio responsable de la comunicación permanente en la Empresa. Quien desde ese momento se podrá encargar de gestionar la propia comunicación interna de sus empleados para que no se provoquen rumores y de dar información a los periodistas habituales que seguramente prefieran tratar directamente con los responsables de la empresa más que con otros portavoces externos.*

*Una fórmula que se traduce por lo tanto en calidad profesional para algunas empresas consultadas pero que todavía es reacia a ser adoptada por otros responsables de comunicación de grandes compañías. Entre ellas se encuentra la empresa automovilística Mercedes-Benz una empresa que a pesar de la crisis sufrida como consecuencia de su modelo la "Clase A" no creyó oportuno recurrir a ningún experto consultor en "comunicación de crisis"*

## **5.6 Gestión de la comunicación de crisis.**

### **5.6.1 Identificación de los procesos ante una comunicación de crisis.**

*En el proceso de la gestión de la comunicación crisis como en cualquier tipo de comunicación intervienen muchos elementos, como son: los propios actores; como ya hemos señalado, también los públicos destinatarios de esa comunicación en concreto, el análisis de los propios medios de comunicación, el preformateado de los mensajes o comunicados, la anticipación de la toma de posición de la empresa y la visibilidad y oportunidad de las interacciones de comunicación. Todos ellos, son elementos que conviene anticipar y tener preparados en función de los riesgos o de las crisis previstas.*

*En este sentido, el Comité de Crisis que previamente ya ha sido diseñado como una de las medidas de urgencia en previsión de una crisis debe reunirse inmediatamente, para dar las primeras instrucciones y sobre todo para transmitir orden y un mínimo de tranquilidad a todos.*

*En tales circunstancias, lo que más se echa en falta es el sentido común que en cuestiones de comunicación resulta ser en muchas ocasiones el menos común de todos los sentidos. Porque indudablemente en una situación de estas lo primero , lo más urgente es tomar las medidas necesarias que procedan en cada caso: avisar a los bomberos; ambulancias; contactar con las familias afectadas; llamar a los clientes, proveedores,; autoridades. En definitiva, tomar todas las medidas de urgencia necesarias para neutralizar la crisis.*

*La identificación selectiva de los diferentes públicos de la empresa permite indudablemente adaptar y jerarquizar las respuestas que hay que dar en el*

*periodo de crisis sabiendo quienes se verán implicados y con que gravedad. También es importante conocer los medios tanto técnicos como logísticos con los que la empresa puede contar y evaluar las necesidades para llevarlo a cabo. Será importante en este aspecto realizar un análisis que permita establecer relaciones entre los distintos públicos de la compañía con el objetivo de programar acciones de comunicación acordes a los diferentes públicos.*

*Ante lo cual como medida más urgente, no conviene caer en el olvido de informar con rapidez y precisión a los empleados como público más urgente y como primeros afectados. No obrar de esta forma ayudará a que los rumores se propaguen fácilmente.*

*Una vez tomada pues las medidas más urgentes, el comité o asesor de la crisis afrontará la comunicación de crisis, teniendo como base de actuación el Plan Preventivo que en su momento fue elaborado y que ahora se transformará para la empresa que así lo hizo en “el más bendito maná caído del cielo”.*

*La ejecución del Plan conlleva la puesta en práctica unas normas de actuación que han de seguirse en el tratamiento con los medios de comunicación y ellas principalmente se resumen en:*

#### **1.-Anticipación e Iniciativa.**

*El silencio es siempre sinónimo de culpabilidad cuando la crisis es grave: es interpretado como una huida o puede inducir a probar alguna culpabilidad de la organización, con lo que la imagen de la empresa resulta fuertemente dañada. En materia de comunicación existe una regla de oro que dice, “el ausente siempre es el culpable”. En opinión de uno de los primeros responsables en comunicación que tiene España, Antonio López, del BBV, rechaza de plano la*

*posibilidad de intentar silenciar la crisis. En su opinión, "la sociedad de la comunicación con múltiples subsistemas es una maquinaria que rechaza el concepto del silencio. La circulación de la información es tan imprevisible que no existe censura posible que la detenga y aunque existiera, es un error estimar que una crisis silenciada es una crisis resuelta"<sup>162</sup>.*

*Un ejemplo que ilustra en la historia de nuestro país el tema del silencio lo tenemos en el famoso caso de la colza en España. Durante semanas corrieron los más variados y nefastos rumores sobre su naturaleza, sin que la Administración se hiciese eco de ello. Y cuando finalmente tomó el tema apareció un ministro para asegurar que se trataba de un "bichito".*

*En estos casos el trabajo de una información preparada y anticipada a los medios de comunicación facilitará las posturas que se van a defender, fundamental por múltiples razones, pero la principal, por la propia organización de la misma crisis; que evitará el tropiezo de un doble lenguaje. En este sentido pues, son muchos los profesionales que piensan en la importancia que tiene una buena organización de los hechos porque de ellos dependerá la imagen que van a recibir los públicos; la impresión recogida en sus primeras horas. Porque lo que se diga en los primeros momentos marcará y será difícilmente cambiabile.*

*Por lo tanto, el responsable de comunicación debe anticiparse a convocar a los medios para hablar del problema antes de que ellos se enteren por otras vías "no oficiales" (representantes sindicales, antiguos empleados, testimonios anónimos, antiguos empleados, rumores, etc) a falta de declaraciones de la*

---

<sup>162</sup> A. López es Director de Comunicación e Imagen de la Banca BBV en España.

*empresa. Es importante en esta primera comparecencia ser lo más completo y ágil posible en la aportación de los hechos. Así el comunicador se convertirá en la primera y más fidedigna fuente para el periodista.*

*Unos consejos que se traducen en calidad profesional para el Director de Comunicación de la empresa afectada debe de responder a:*

*a) Mantener una comunicación con los periodistas habituales y mantener la misma respuesta hacia los periodistas que cubren de manera especial este hecho. La experiencia señala que un diálogo fluido con todos los periodistas termina creando una vía de comunicación muy útil a la hora de defender los postulados empresariales.*

*b) No descuidar la comunicación interna hacia sus empleados y con esto se asegurará un tanto por ciento muy elevado la propagación de rumores.*

*A través de esta comunicación la empresa conseguirá hacerse visible y dar a conocer la actitud de los hechos. Pero no conviene ni una excesiva polarización sobre la preservación de la propia imagen ni tampoco despertar el interés de algunos públicos dormidos, porque también en ocasiones la empresa debe saber callar sobre todo cuando los rumores que se producen son infundados.*

## **2.- Sinceridad, Tranquilidad y Autoridad.**

*En el decálogo de todo comunicador figura como primer mandamiento la sinceridad, que trae como consecuencia la fiabilidad y la credibilidad. Es su principal arma ya que indudablemente el periodista es la primera información que obtendrá; la "palabra" del comunicador. Como consecuencia si el comunicador de la empresa resulta ser un mentiroso, más tarde o más temprano*

*los medios de comunicación no lo tomarán como fuente, con lo que se habrá acabado su oficio. Tarea en la que se encuentran inmersos en muchas ocasiones los directores de comunicación de las empresas españolas.<sup>163</sup>*

*En estos casos el mejor antídoto es decir únicamente lo que se sabe y nada más. Lo mismo que tampoco hay por qué admitir lo que no está probado, ni contestar temas fuera del hecho por el que han sido convocados los medios de comunicación. Hay que ceñirse única y exclusivamente a la información sobre la propia crisis .*

*Ante estos hechos es importante que la propia empresa proporcione también una información tranquilizadora que sin ignorar ninguna situación contribuya a desdramatizar la situación creada. Ya que son muchas las ocasiones en las que hemos analizado crisis donde lo más sobresaliente era las expectativas negativas que provocaba. De esta forma, con proporcionar una versión única y responsable de los hechos permitirá que los medios no vayan más allá de lo conveniente en sus investigaciones. Y en segundo lugar, es importante también conservar una imagen de fortaleza en la empresa para que esa imagen influya en el tratamiento que le darán los media, pasando por una postura de acusación a la de un cierto reconocimiento.*

*Y a su vez en este estilo de comunicar en la empresa debe prevalecer siempre; pero sobre todo, en los casos de comunicación de crisis, la aplicación en sus comunicaciones de dos principios generales: simplicidad y coherencia en lo que se transmite.*

---

<sup>163</sup> *Conversación mantenida en Febrero de 1998 con Alvaro Bordas; Responsable de comunicación de Alcampo.*

- a) *La Simplicidad de una estrategia de comunicación, es ir a lo esencial de la información de los hechos; ó sea que resulte entendible lo que se dice.*
- b) *La Coherencia en la comunicación en periodos de crisis le permitirá a la empresa conservar su imagen, sus valores y sus roles.*

### **3.- Postura Proactiva.**

*En la comunicación de crisis el objetivo principal de cualquier empresa es volver a la normalidad. Esto es una labor que hay que llevar a cabo a corto plazo y de forma proactiva. Ó sea, que en cualquier crisis lo que intenta la empresa es quedarse al menos como estaba antes de que ocurriera el conflicto.*

*Actualmente las técnicas de comunicación van mejorando y existe una tendencia que es practicar aquello de..... "no hay mal que por bien no venga", ó sea, que de una crisis hay que buscar siempre el propio reforzamiento de su imagen. Aún dentro de la catástrofe cabe la posibilidad de explotar el éxito si la respuesta técnica y de comunicación de la empresa han sido las adecuadas. Desde la opinión de muchos profesionales a la cual nosotros nos sumamos, la empresa no sólo debe de eliminar las connotaciones negativas de riesgo si no que además debe de estar en disposición de aprovechar la oportunidad que ese riesgo; la crisis, le pueda aportar.*

*Al menos con este espíritu es como se plantean los profesionales de la comunicación actuales la crisis, buscando las oportunidades que la situación puede depurarle y además sacar algún beneficio. Esta estrategia se encuentra ya en la historia con la famosa frase del filósofo Confucio quien postulaba en el año 600 antes de Cristo que "quien comete un error y no lo corrige se equivoca por segunda vez".*



*Apoyándose en ese precepto, la multinacional automovilística Mercedes-Benz hizo propósito de la enmienda y se puso a lavar la deteriorada imagen de su nuevo modelo la "Clase A", cuyo lanzamiento el pasado Octubre de 1997 estuvo marcado por el vuelco del modelo en la famosa "prueba del alce".*

*La solución del problema hoy no arroja dudas en cuanto a la estabilidad de la marca, pero el costo de la imagen va a ser difícil de superar puesto que su responsable, Daimler Benz en Alemania tardó en reaccionar después de que los medios de comunicación ya se habían hecho eco del accidente. El día 11 de Noviembre de 1997, optó por la solución correcta, retirar el coche del mercado para solucionar su problema a pesar de los costes de imagen que esto conllevaba.*

*Sin duda, hoy la casa alemana se merece un voto de confianza, demostrando que es su primer fracaso en cien años de historia y Mercedes no se ha escondido, ha afrontado el problema y lo ha solucionado sacando el vehículo reforzado al mercado internacional.<sup>164</sup>*

*El profesional de la comunicación tiene que plantearse la crisis con este espíritu de trabajo, buscando las oportunidades que la situación puede depararle para superar el panorama adverso y además sacar algún beneficio.*

*Con esta mentalidad, debe saber exponer a tiempo todos aquellos datos positivos de la empresa: productos en el mercado, puestos de trabajo,*

---

<sup>164</sup> Fuentes: Revistas Especializadas como *Auto, Motot, Sport* (14-2-98; pág.14), *Tráfico* (1-12-97, pag.48), *Autopista* (1-2-8, pág.28), y Periódicos Nacionales : *El Mundo* (27-11-97, pág.40), *El País* (30-10-97, pág.54), etc.

*inversiones en investigación y desarrollo o en mejoras del medio ambiente, etc. Es también el momento de resaltar otras actividades en las que la empresa participa y que pueden proporcionar a sus públicos un imagen más humana de la compañía, como puede ser la labor social que realiza, presupuesto para patrocinios, mecenazgo, colaboración o creación de su propia fundación, etc.*

*En este sentido es importante también que la empresa a través de la figura del portavoz incluya en sus alocuciones referencias al futuro de actividades dentro de su entorno o proyectos que la empresa va a desarrollar. Estas aclaraciones vendrán a demostrar que la empresa sabe lo que hace aún en situaciones críticas. Si se logra transmitir toda la confianza posible, sin duda saldrá beneficiada, una vez las aguas después de la crisis vuelvan a su cauce.*

#### **5.6.2 El centro de control de la crisis.**

*El plan de crisis no sólo debe contar con la organización adecuada para un comité de crisis, sino que además es importante que planifique tanto el emplazamiento físico como el centro de operaciones donde se van a instalar los distintos públicos que formarán parte de la crisis. Y que además se preocupe por dar respuesta a cuestiones tan elementales como: Una centralita bien equipada para hacer frente a numerosas llamadas, ¿Qué hacer con las llamadas anónimas?, o ¿Cómo tratar los rumores?, etc.*

*El centro de operaciones destinado al trabajo del comité de crisis suelen ser ocupado en la mayor parte de los casos por una de las salas de reuniones habituales de la empresa, porque en la práctica son pocas las organizaciones que pueden permitirse la instalación de una sala reservada exclusivamente para este fin. En este escaso margen se encuentra la empresa BBV, donde en la actualidad está siendo diseñada una sala que sirva como centro de operaciones*

*permanente para la dirección de comunicación del grupo y habilitada con las nuevas tecnologías en herramientas de comunicación para ser utilizada como sede del Comité de Crisis cuando se produzcan.*

*En cuanto a las condiciones e infraestructura con la que debe contar el centro, dependerá de las características y necesidades de la propia compañía. Es importante en estos casos tener en cuenta tanto el número de miembros que formarán el comité, como el tipo de crisis potenciales a las que la empresa pueda enfrentarse. No obstante, independientemente de unas u otras cuestiones el centro de operaciones debe disponer de una tecnología y materiales necesarios para responder a una crisis de manera inmediata. A juicio de los profesionales son los siguientes:*

- a) Medios de comunicación: teléfono, fax, correo electrónico, ordenador.*
- b) Medios audiovisuales: monitor de vídeo, monitor de TV., radio, proyector de transparencias, videoconferencias, etc.*
- c) Medios técnicos: pizarra, tizas, mapas, papel, fotocopidora, material de escritura.*
- d) Medios humanos: una secretaria.*

*Hoy, cada vez con mayor frecuencia nos encontramos que la dispersión geográfica de muchas compañías y el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información permite que los comités de crisis se puedan dividir en varias sedes de la compañía donde los miembros se reúnen para analizar y tomar decisiones interconectados a través de imagen y voz (videoconferencias). Esta nueva forma de reunión es posible gracias a la ayuda de una figura denominada "coordinador de información".*

*La finalidad de esta figura es proporcionar al comité de crisis todo un sistema de información necesario mediante la recopilación de datos sobre el hecho o circunstancia que ha provocado la crisis en la compañía. Las funciones de este coordinador consistirán en:*

- a) Reunir en el menor tiempo posible a todos los miembros que forman el comité de crisis y ponerlos en antecedentes de todo lo que está ocurriendo.*
- b) Recopilar, seleccionar y extraer toda la información generada por la crisis en los medios de comunicación y ordenarla para que sea posteriormente entregada a cada uno de los miembros del comité.*

*Por otra parte, existen también otros públicos que aunque no formarán parte del Comité de Crisis si que necesitan ser tomados muy en cuenta a la hora de gestionar la crisis porque se verán implicados o afectados por ella en alguna medida.*

*El comité, debe estar preparado para que todo el operativo montado resulte eficaz para los propios públicos que harán uso de él y para que la propia empresa pueda tenerlos a su vez vigilados, controlados y organizados. Todo este operativo es importante que sea revisado varias veces porque no es de extrañar que al final queden en el olvido cuestiones importantes. Alguien dijo "que la suerte es el esmerado cuidado de todos los detalles".*

*Sin entrar a valorar el acierto de esta frase, si conviene sacar la conclusión que en estas ocasiones es mejor no abandonar las cosas ante la diosa fortuna.*

*Todas estas medidas serán tomadas teniendo en cuenta cuatro públicos principalmente: periodistas, secretarías, personal interno, representantes*

*sindicales, familiares (en caso de accidentes con víctimas).*

*a) Las secretarias. Deberán funcionar ante la llamada de un medio de comunicación como meras receptoras de llamadas del exterior y desviar ésta llamada según nuestro criterio, al Responsable de Comunicación o al Gabinete de Prensa. Conviene recordar en estos casos, que la transparencia informativa que es la ley de oro de la comunicación en toda empresa, nada tiene que ver con el derecho a la confidencialidad que la empresa tiene que seguir en situaciones claves; en las que más vale callar a tiempo.*

*b) Periodistas. Deberán ser recibidos en un local exclusivamente preparado para este colectivo en el que debe encontrarse toda la infraestructura necesaria: teléfonos, fax, ordenadores, impresora, documentación o dossiers de información de la empresa, monitor de TV y radio. Una sala que dispusieran incluso de un cuarto de baño, con el de que los periodistas no anden de un lugar para otro dentro de la empresa y que puedan investigar por su cuenta.*

*c) Representantes Sindicales. Hay que tenerlos bien controlados porque suelen ser la fuente de información en estos casos que más busca el periodista.*

*d) Los familiares. También deberían estar reunidos en una sala con un entorno adecuado y hospitalario y acompañados por personas adecuadamente preparadas para estos casos como pueden ser: psicólogos, médicos, y un asistente social.*

*e) Personal Interno. Es el público habitual que recibe la comunicación interna en la empresa y resulta ser un colectivo que se distingue por su gran diversidad de puntos de vista y de cultura (desde los directivos a*

*obreros, pasando por maestros de taller, miembros de las unidades de producción, etc). Es indispensable por lo tanto, que en situaciones de crisis la empresa se tenga que justificar ante sus distintos públicos con más firmeza que nunca mediante una comunicación responsable y multiforme (la forma de comunicarse no puede ser la misma para todos sus públicos internos), en todos los niveles a fin de crear un sentimiento de cohesión entre todos.*

*La comunicación hacia los empleados en estas situaciones debe ser muy fluida, porque es precisamente en estos públicos donde comienzan a aparecer los primeros rumores. Así para que no se produzcan estas situaciones los responsables de la comunicación deben instalar herramientas (tablero de abordo, tablón de seguimiento, intranet, correo electrónico, octavillas, cartas personalizadas, etc), que se conviertan en instrumentos indispensables para el seguimiento de todos los acontecimientos acaecidos a última hora en la gestión de la crisis.*

### **5.6.3 El control del rumor ante una comunicación de crisis.**

*En esta investigación el tema del rumor ha sido considerado con una importancia especial teniendo en cuenta la categoría que conlleva su estirpe. Por ello, queremos profundizar un poco más a través de nuestra investigación desde su origen, su comportamiento, y las consecuencias que puede acarrear su rápido crecimiento dentro de la empresa.*

*El rumor, se puede presentar de formas muy diversas pero en la gran mayoría de las ocasiones éste se origina en la propia empresa, es provocado por no tener agilizados unos sistemas adecuados de comunicación interna o bien porque la información que posee no se filtra adecuadamente al existir una*

*excesiva jerarquización. Situación que conlleva a que se creen historias (en ocasiones ciertas) que van rodando de boca en boca por la empresa, sin que nadie se preocupe de desmentirlas o pararlas y puedan desembocar en un punto que ya no tiene remedio.*

*No faltan tampoco ocasiones en las que el rumor tiene su caldo de cultivo en la autosuficiencia de los responsables de la compañía. Quienes en la mayor parte de las ocasiones no consideran necesario facilitar determinadas informaciones sobre situaciones que para ellos están muy claras; porque pertenecen a su vida cotidiana y que sin embargo no ven que para el personal no lo son.*

*Un tercer embrión de la crisis en la empresa se encuentra en la propia competencia, pues existen casos en el mercado, de compañías que levantan fuertes difamaciones y las distribuyen incluso escritas mediante octavillas para reducir a sus adversarios en el mercado.*

*Para argumentar pues el protagonismo que cada día alcanza el rumor en la empresa, la Revista Fortune publicó en el año 1996, que en cada jornada laboral corrían por la empresas norteamericanas 33 millones de rumores. Y añadía: "el 75% de ellos ciertos". El dato demuestra que no es la primera vez, ni la última, que un rumor acarrea una crisis en la empresa, provoca desconfianza, desprestigia la imagen de la compañía, suscita malestar entre sus empleados, repercute en el ritmo normal de la producción, e incluso ha generado el cierre de alguna empresa.*

*En la práctica, el rumor resulta ser en la mayor parte de las ocasiones la antesala de la noticia y aquí procede recordar aquel refrán popular que dice "cuando el río suena agua llevará". Cuando corre un rumor en la empresa es*

*casi siempre provocado por el mal funcionamiento de los circuitos internos de comunicación; no funcionan de forma correcta. En una situación como esta lo mejor es responder rápidamente, optando por dos posturas:*

*a) Que se desmienta si la información es infundada o errónea negando el incidente y evitando que los hechos se propaguen de manera inexacta o intentar al menos que la postura de la empresa quede reflejada. Recordemos en este caso la actuación de la empresa Procter & Gamble, cuando se vio afectada por un rumor concerniente a su pertenencia a una secta satánica, y no tuvo otra forma de actuar que negar todo.*

*b) Como segunda alternativa, plantear la realidad pura y dura, sin aderezos y que el rumor quede definitivamente exterminado. En esta opción la empresa asume sus responsabilidades tomando la actitud de confesión; la cual proporciona una imagen de coraje ante la opinión pública.*

*Las reacciones ante cualquier rumor en la empresa es indudable que son diferentes según quien ostente el mando en la dirección de la compañía, pero en esta investigación hemos comprobado que existen unas reglas básicas que funcionan en la mayor parte de las empresas españolas actualmente. Son tres premisas a tener en cuenta a la hora de que aparezca un rumor:*

*a) Primero hay que comprobar si el rumor que aparece en la empresa es cierto o falso. En el primer caso hay que aclararlo cuanto antes. En caso contrario, no hay que contestar ante el rumor de frente, sino de forma indirecta y con un elemento que deje al rumor en ridículo.*

*b) No aplicar tampoco la política del avestruz. Ante el rumor hay que responder de forma rápida, cierta y veraz*

*c) Si se acude a la nota de prensa, no iniciarla nombrando al rumor en*



*primer lugar, de tal forma que no despertemos el interés de aquellos públicos que no lo conocen.*

*Sea como fuere el momento o las circunstancias en las que se produce el rumor dentro de la organización es indispensable dar un consejo o mejor un antídoto, utilizado por aquellas empresas que se han preocupado porque su política de comunicación funcione.*

*Nuestro antídoto es ejercer una comunicación fluida que mantenga motivado, informado y animado a sus empleados, al objeto de que todos de alguna manera se involucren en los objetivos de la empresa.*

*Esta política anulará falsos rumores de daños insospechados que en la empresa moderna cuenta con eficaces herramientas para ser combatido, como: Internet, Intranet, Correo electrónico, etc., que hacen que su ejecución sea inmediata.*

*En este sentido, uno de los aspectos más decisivos a la hora de combatir el rumor es tomar la iniciativa de comunicar y difundir la información con rapidez. De esta manera se consigue que la empresa pueda anticiparse al rumor proporcionando una versión oficial de los hechos, antes que estos puedan generar una crisis.*

*Esta relación con los medios de comunicación se puede establecer utilizando diversos canales para la difusión del mensaje (Figura 5.12)*



**Figura 5.12 (Fuente: Elaboración propia)**

*En este aspecto hacemos mención también al caso ocurrido en Estados Unidos cuando apareció en la prensa la fotografía de una famosa actriz muerta y con un medicamento en la mano. La alarma entre los usuarios de este fármaco cundió propagándose como un gran rumor entre la población.<sup>165</sup>*

#### **5.6.4 El estilo desarrollado en la comunicación de crisis.**

*El reconocimiento otorgado por profesionales, estudiosos y docentes sobre la importancia que posee el plan de comunicación de crisis en la empresa contemporánea conlleva a señalar también la importancia que en él se le otorga*

---

<sup>165</sup> La propagación de este rumor se narra en el capítulo IV, pag 208 por la contribución que tuvo en esta noticia la red Internet

*al estilo de la comunicación empleada. O sea, que tan importante es diseñarlo como la forma de transmitirlo.*

*Las líneas de la comunicación en tiempos de crisis no deben cambiar los comportamientos o las formas de comunicación habitual en la propia empresa. Aunque indudablemente si se verá afectada esta comunicación por el aumento en volumen de trabajo y como consecuencia, el agobio será mayor. No conviene olvidar que en una situación de crisis toda la vida de la empresa se ve afectada y por lo tanto la relevancia de la comunicación en estos momentos toma un tono sobredimensionado.*

*En el marco de este trabajo hemos podido conocer como maneja la comunicación en tiempos de crisis la empresa española actual. De donde se desprende que existen unas reglas inalterables en la comunicación que son sus comportamientos ante los medios de comunicación; donde demuestra no sólo su grado de profesionalidad sino la propia personalidad de la compañía.*

*El trato con los medios siempre obliga a mantener unas normas de conducta en las que entran el respeto mutuo; comportamiento que el comunicador de la crisis debe adornar con cierto toque de clase y saber estar.*

*En cuanto a como se establecen las pautas, estilos y formas de esta comunicación de crisis, lo primero que hay que advertir es que el responsable de comunicación tiene que tomar la iniciativa en todo lo que repercute a la comunicación de la empresa afectada. Existen por tanto unas reglas inmutables en la comunicación de crisis, que deben ser mantenidas a toda costa:*

- a) No hay que mantener nunca una postura a la defensiva con los medios de comunicación respondiendo siempre a sus ataques. Para ello la mejor*

*solución, según los profesionales consultados, “es mantener una política de transparencia, proporcionándoles las informaciones que sobre el conflicto nos reclaman y en caso de que la demanda de información no haya sido satisfecha, se deberán dar las razones oportunas”. Este ejemplo se suele dar con mucha frecuencia en dos compañías públicas españolas, nos referimos al caso de RENFE e Iberia. Dos empresas que debido a su actividad laboral están siempre predispuestas a sufrir grandes crisis en su sector provocadas por accidentes, huelgas, etc.*

*El Portavoz de comunicación de RENFE comenta que en caso de accidentes, “nuestra vocación es decir la verdad de lo ocurrido, pero esa verdad para que sea cierta exige un tiempo prudente porque los accidentes ferroviarios conllevan una investigación del suceso. Motivo por el cual la información más detallada a los medios de comunicación es transmitida muchas horas más tarde del momento en que han ocurrido los hechos.” Y mucho más tarde de lo que el periodista desea”.*

*Este argumento lo hemos podido comprobar en la información transmitida en el accidente ferroviario más trágico registrado en España durante los últimos 17 años, producido el 31 de Marzo de 1997 en la localidad navarra de Uharte-Arakil.*

*El accidente se produjo a las 19.45 horas y RENFE fue emitiendo comunicados durante toda la noche a los medios de comunicación. En estos partes se decía únicamente ...”se ha abierto una investigación para averiguar las causas del accidente y hasta el momento la única información facilitada por la compañía era el número de fallecidos y heridos hasta el momento, hora, sitio y causa probable que parece haber provocado el accidente”..... “La Nota Oficial sobre los hechos fue proporcionada por RENFE a las 12 horas de la mañana siguiente, habiendo transcurrido más*

*de doce horas desde que ocurrieron los hechos”.*

*b) Tampoco hay que dejar que una falsedad pueda ser admitida como verdad, a falta de un desmentido a tiempo. Esta circunstancia se aprecia cuando muchos periodistas hacen la misma pregunta y aquí lo que se revela es que existe una falta de información sobre el hecho. En este caso los profesionales de la comunicación tenemos asumidas determinadas frases que funcionan como axiomas en el oficio y que no pueden disimular un cierto mensaje amenazador: “Di lo que es antes de que otros digan lo que no es”; o “Por mucho que calles, el periodista va a escribir igual”.*

*c) Es necesario igualmente dotar a la comunicación de un tono objetivo. No olvidar en estos casos que en la comunicación a quien hay que darle preferencia es al tema de la crisis.*

*d) La comunicación en estos casos debe estar construida sobre la eventualidad de una persistencia de la crisis. Esta prudencia se traduce en no avanzar la salida de la crisis, antes de estar seguros y en organizar los balances de la información en cada etapa de la crisis. Y como regla general debemos conducir el estilo empleado en la comunicación desde la óptica del fin de la crisis.*

*e) Y para finalizar una regla general de los más expertos en estrategias de comunicación en tiempos de crisis, hablan de lo necesario que resulta preparar las grandes líneas de la comunicación post-crisis.*

*En cuanto a cómo debe ser el marco del comportamiento a seguir en materia de comunicación durante la crisis, por parte de comunicador y periodista, la prioridad principal reside en el entendimiento mutuo. Desde un principio, es importante que ambas figuras definan los derechos y obligaciones de cada uno, para crear lo antes posible ese estatus beneficioso para ambas*

*partes. Es en este punto cuando habría que recordar a ambos interlocutores la famosa fábula del escorpión y la rana que dice así:*

*:..... “Un escorpión quería cruzar un arroyo y le propuso a la rana que le portara en su lomo a la otra orilla. La rana, expresó su temor al propio picotazo del escorpión, quien conformó a la rana argumentando que si así actuase él también se ahogaría. Al quedar la rana convencida iniciaron la travesía, donde a mitad de camino el escorpión inoculó su temido veneno al confiado anfibio, quien hundiéndose en el agua pedía una explicación. “No lo sé, chica, -respondió el escorpión- a punto de ahogarse. Es mi carácter, es que soy así”.*

*Esta fábula es comparable en la vida real con la relación existente entre el comunicador de empresa (la rana) y el periodista (el escorpión), quienes están condenados a entenderse.*

*Una relación profesional en la que deben estar muy claros los papeles que ambos personajes han de asumir. Desde el punto de vista del profesional de la comunicación, éste ha de asumir ante el periodista la obligación de veracidad de la propia información que él difunda, debe respetar las primicias que le pueden llegar y agilizar la información que debe ser confirmada. Pero estas responsabilidades llevan como contrapartida el derecho a ser contrastado por el periodista siempre que se vaya a hablar de la empresa.*

*Un derecho a ser consultado que ha sido ganado a pulso por el profesional de la comunicación de la compañía. Un privilegio que el periodista sólo otorga a profesionales que en momentos difíciles han respondido con exactitud y quien sólo conociendo en profundidad el trabajo del periodista puede exigirle que “respete nuestro silencio o confíe en nuestra respuesta, incluso sin dar pruebas*

*que en ocasiones confirme aquello que estamos aludiendo”.*

*La necesidad pues de conocer al periodista y de que este nos conozca se convierte cada día en un signo de vital importancia para el profesional de comunicación de la empresa. Lograr ser considerado como una sólida fuente de información para el periodista será la señal de que el profesional se está convirtiendo en un profesional fiable en su sector.*

*Existen ciertas normas orientativas que a la hora de redactar y enviar una comunicación delicada en tiempos de crisis hay que tener en cuenta:*

- a) Redactar este tipo de informaciones con rapidez, gran claridad de contenidos y exactitud en la información.*
- b) No utilizar slogan, adjetivos, tecnicismos, o palabras ambiguas en los comunicados.*
- c) Enviar el comunicado al medio de comunicación oportuno y a los periodistas especializados.*
- d) Respetar siempre los horarios de cierre en las redacciones.*
- e) Facilitar la información en datos y cifras que el periodista va buscando aún por encima de nuestros intereses en comunicación.*

*Este último consejo puede ser difícilmente entendible sino se recurre a narrar un caso verídico ocurrido en el año 1994 en la historia de la comunicación española.*

*Nos referimos a la Junta General de Accionistas del BBV celebrada el 26 de febrero de 1994. Si hacemos un paréntesis en la historia, recordemos que*

*por aquellos días el futuro de Banesto estaba en el candelero de toda la prensa española. Era un 5 de febrero, cuando se celebraba la Junta del Banco Santander, D.Emilio Botín había sido asaltado durante cincuenta minutos con preguntas sobre el caso Banesto y ninguna sobre su banco.*

*El comunicador de prensa de BBV tomó buena nota y transmitió a posteriori una nota de prensa en la que en los cuatro primeros párrafos mostraba a los periodistas lo que ellos querían saber: “la postura del BBV ante Banesto”. A continuación se decía todo lo que a BBV más le interesaba publicar. Aún hoy es recordada aquella nota de prensa por los profesionales, como un modelo de profesionalidad.*

*En la práctica como base de todas estas consideraciones existe un principio básico que se resume en una palabra: Servicio. El profesional de la comunicación en la empresa tiene como objetivo principal el de ayudar y facilitar las cosas a los profesionales de la comunicación porque sólo así podrá seguir existiendo el contrato innominado del Derecho Romano: “Do ut des”, doy para que me des.*

*Sobre estas claves de comportamiento ante la comunicación de crisis, los responsables de la misma se encontrarán a la altura deseada porque desde esta base establecen un acoplamiento permanente de acciones comunicativas que comprometen tanto a la imagen como a la propia reputación de la compañía.*



## **5.7 La actitud de los órganos de representación laboral y sindical en la empresa ante una situación de crisis.**

### **5.7.1 Los organos de representación laboral en la empresa.**

*El role atribuido a la comunicación dentro de la Empresa contemporánea supone la atribución a un único agente comunicativo institucionalizado que actúa dentro de la empresa, sobre el que la Dirección no dispone de un poder directo ni indirecto de control.*

*Estos agentes comunicativos activos dentro de la empresa son las denominadas: Representaciones laborales y Representación sindical. Figuras que legalmente reguladas representan a los asalariados de la empresa frente a la propiedad de la misma, aunque ambos agentes actúan de forma distinta.*

*Mientras los Representantes laborales supone la representación estricta de los trabajadores de la empresa o de su centro de trabajo, bien sea por medio de la figura de los "Delegados de personal" o de los "Comités de Empresa", según el número de trabajadores representados<sup>166</sup>.*

**La Representación Sindical** , sin embargo, supone una representación

---

<sup>166</sup> Artículo 62 del Estatuto de los Trabajadores. La representación de los trabajadores en la empresa que tengan menos de 50 y más de 10 trabajadores corresponde a los delegados de personal. Igualmente podrá haber un delegado de personal en aquellas empresas o centros que cuenten entre 6 y 10 trabajadores, si así lo decidieran éstos por mayoría.

El Artículo 63 del Estatuto de los Trabajadores. Expone que el Comité de empresa es el órgano representativo del conjunto de los trabajadores en la empresa para la defensa de sus intereses cuyo censo sea de 50 ó más trabajadores. Y el número de miembros será en función del número de miembros.

*específica dentro de la empresa de las organizaciones sindicales.*

*Tanto los “Delegados” como las “Secciones Sindicales” suponen por tanto el reconocimiento legal a unos trabajadores de la empresa como interlocutores y portavoces autorizados de unas organizaciones ajenas a la propia empresa (Sindicatos y Centrales Sindicales), quienes por el hecho de tener una representatividad (15% de afiliación) adquieren voz propia como tal organización.*

*La función prioritaria de estos agentes dentro de la propia empresa es obtener una participación más responsable dentro de la misma. De ahí la importancia que adquiere mejorar el diálogo, estableciendo una mejora de su comunicación dentro de la compañía.*

*La existencia de estos roles genera unas funciones determinadas a cada una de estas figuras. Así, los “Delegados de Personal” y el “Comité de Empresa” suponen la representación estricta de los trabajadores de la empresa; según el número de trabajadores a que representen”.*

*Mientras que la “Representación Sindical” defiende y representa a los intereses de la organización sindical, además de servir de instrumento de comunicación entre su Central Sindical y la Dirección de la empresa como tal.*

*Es necesario resaltar que al menos en la legislación vigente reconocen a ambos tipos de órganos de representación, prácticamente las mismas competencias, con la única salvedad de que a los “Delegados Sindicales” se les supone un papel más pasivo, no siendo necesario su acuerdo o su informe previo en aquellas materias en las que sí se precisa la participación activa.*

*Hoy en día en el ambiente diario de trabajo de cualquier empresa u organización independientemente de su actividad, el papel de los sindicatos es muy importante y cada vez parece recobrar mas fuerza sobre todo en la pequeña y mediana empresa.*

*Una representación que desempeñan un papel decisivo en el encauzamiento de muchas y difusas corrientes y tendencias que confluyen en el propio centro de trabajo.*

*Ante ello, tanto los Comités de empresa como las Secciones Sindicales suponen el reconocimiento legal a unos trabajadores de la empresa que actúan como portavoces e interlocutores autorizados de unas organizaciones y actúan como portavoces e interlocutores autorizados a unas organizaciones ajenas a la propia entidad (Sindicatos y Centrales Sindicales) quienes por ley<sup>167</sup> adquieren voz propia como tal organización.*

*La existencia de estas figuras ha supuesto que los directivos de las empresas vayan tomando conciencia y sopesando las dificultades que emanan cuando no existen unas buenas relaciones laborales. Esta nueva postura es la que se plantea el empresario actual quien se muestra más partidario de una actitud menos antisindicalista y por tanto más abierto al diálogo<sup>168</sup>.*

*Una postura que demuestra la necesidad que tiene la empresa actual por*

---

<sup>167</sup> Ley Orgánica de 11/1985, de 2 de Agosto. Ley de Libertad Sindical. En dicha ley se reconoce el derecho de los trabajadores a sindicarse libremente para la promoción y defensa de sus intereses económicos y sociales.

<sup>168</sup> Conferencia sindical celebrada en Amsterdam en septiembre de 1981 sobre "World and Pay".

*adaptarse a la nueva realidad social y que representa en este sentido el equilibrio que el empresario debe de buscar dentro de su empresa sostenido mediante dos puntos esenciales dentro de la misma:*

- a) Por una parte convertirse en la fuente esencial de eficacia y adaptabilidad del propio negocio.*
- b) Y como segundo punto, reconocer al trabajador como el actor principal dentro de la misma y utilizar las mismas formas de comunicación (en los distintos ámbitos) y utilizarlos para otro actor importante; su consumidor.*

*En este sentido según defiende Gelinier<sup>169</sup>, “ninguna estrategia de producción puede tener éxito sin tener en cuenta el factor humano y social”.*

*La práctica empresarial dentro de la empresa debe caracterizarse según nuestro criterio y corroborado con la argumentación aportada por el sindicato U.G.T. por una apertura al diálogo que es quien generará una comunicación estable y segura. Un diálogo en el que se encuentra incluido todo el personal trabajador de la misma, junto a sus órganos sindicales y comité de empresa.*

*“Pero la apertura al diálogo sólo es posible obtenerla mediante una fuerte identidad patronal que sólo se obtiene en aquellas empresas donde se escucha y atiende las necesidades reales y razonables que plantee el sindicato”. En este sentido se expresaba Antonio López; Director de Comunicación de la banca B.B.V. en España.*

*También según extraemos de los datos de nuestra investigación, recogidos*

---

<sup>169</sup> Gelinier, Octave. “Estrategia y Motivación”. Editorial Civilización, Barcelona 1989. Pág. 91,194.

*desde la opinión de la empresa y la voz del sindicato U.G.T. en la opinión de su Director de Comunicación; Antonio Ordoñez, coinciden ambos en señalar que “si la dirección es eficaz y lucha por la supervivencia de la empresa, el sindicato se une a esta lucha aplicándose los mismos objetivos que la compañía”.*

*En cuanto a la figura del portavoz del órgano sindical se hace necesario que posea una formación y personalidad adecuada ó sea, acorde y que “hable el mismo idioma” al lenguaje de la empresa a la que representan y que los propios órganos y comités de representación sindical se compenetren.*

*De esta forma, es importante también que las competencias en cuanto a recibir información por parte de la dirección de la empresa y difundirla entre los trabajadores debe de ser la misma tanto para los Delegados sindicales como para los Delegados de Personal<sup>170</sup>*

*(.....) “Tendrán acceso los Delegados Sindicales a la misma información y documentación que la empresa deba poner a disposición del Comité de empresa, de acuerdo con lo regulado a través de la ley.....”*

*La Ley reconoce a estos órganos importantes funciones comunicativas que destacan por ser las dos primeras competencias descritas en el Estatuto de los trabajadores para la representación laboral.<sup>171</sup>*

*En cuanto a sus competencias como emisor de la información la ley recoge*

---

<sup>170</sup> Art. 64 del Estatuto de los Trabajadores. Ley 8/1980 publicada en el BOE nº 64 del 14 de Marzo de 1980.

<sup>171</sup> Ibid. Art 64 del Estatuto de los Trabajadores

*un aspecto importante:*

*“Informar a sus representados en todos los temas y cuestiones señalados en cuanto directa o indirectamente tengan o puedan tener repercusión en las relaciones laborales”.*

*El papel de receptor de información también es recogido en la ley dentro de dos de sus apartados:*

*“1.1.- Recibir información, que le será facilitada trimestralmente al menos, sobre la evolución general del sector económico al que pertenece la empresa, sobre la situación de la producción y ventas de la entidad, sobre su programa de producción y evolución probable del empleo en la empresa”.*

*“1.2.- Conocer el balance, la cuenta de resultados, la memoria y todos los demás documentos que se den a conocer a los socios, y en las mismas condiciones que a estos”.*

*Como reconocimiento a estas competencias informativas que la ley establece y les iguala informativamente con los propios accionistas y teniendo en cuenta otras perturbaciones externas que ya hemos argumentado, constatamos a través de nuestra investigación la importancia que adquiere el papel de los gerentes detractores de la función sindical y la importancia que una vez más la comunicación adquiere en otro estamento de la empresa.*

*Bajo este carácter legal y de reconocimiento existe hoy en día una consideración negativa de los propios representantes sindicales y laborales que va mucho más allá de la práctica empresarial y que denuncian algunas de las*

*empresas entrevistadas (de las que omito su nombre porque así me lo sugirieron).*

*Un porcentaje elevado de estas empresas opinan que “hoy los ambientes de las empresas están politizados por las actuaciones sindicales independientes y que sirven más que a los intereses del colectivo trabajador a los propios intereses políticos o sindicales del órgano al que representan”. Una situación que según algunas de las empresas entrevistadas, se debe al papel que ejerce actualmente las organizaciones laborales y sindicales en la economía del país y la influencia que representa en el propio ámbito de la Compañía.*

*Esta situación se observa hoy en países como Estados Unidos o Japón donde están pasando de ser una comunidad capitalista para convertirse en una comunidad obrera en la que los trabajadores adquieren cada día mayor preponderancia en la toma de decisiones de la compañía.*

### **5.7.2 Significado e importancia de las relaciones sindicales en la empresa.**

*Históricamente el término Sindicato se ha denominado a la forma colectiva de defensa de los intereses y deberes de los trabajadores ante la empresa. La libertad de pertenecer a un sindicato es un derecho de los trabajadores, quienes gozan de protección legal contra cualquier hecho que pueda impedir esta libertad, que se encuentra reconocida en la legislación vigente.*

*El desarrollo de los sindicatos con sentido de responsabilidad puede ser algo más que una simple defensa contra la explotación, llegando a constituir un medio para que el propio trabajador participe directamente en la vida colectiva de la empresa.*

*El sindicato, como afirma Llobet<sup>172</sup>, es una institución con personalidad jurídica y con plena capacidad de obrar, a menos que se impugne su legalidad. Y como en cualquier institución debe prevalecer su independencia y protección contra cualquier injerencia. Sus estatutos dictaminan cuales son los órganos de representación ante el gobierno y la administración, sus recursos, o el sistema de admisión de sus afiliados, etc.*

*Es así como los delegados sindicales en la empresa representan específicamente a una organización sindical y defienden los intereses de los afiliados a su sindicato. Y sirve como instrumento de comunicación entre su Central Sindical y la Dirección de la Empresa.*

*Este organismo viene incidiendo desde hace ya muchos años en cumplir tres funciones principales dentro de la Empresa:*

- a) El acondicionamiento y mejora de las condiciones laborales de los trabajadores en muchos ámbitos: económicos, sanitarios, legislativos, etc.*
- b) El cumplimiento y mejora del convenio colectivo de cada empresa.*
- c) Y un tercer objetivo según afirma Gelinier<sup>173</sup> y según se desprende también de este análisis a través de la opinión del representante de U.G.T., el primer objetivo a considerar dentro del denominado "sindicalismo del año 2000", es aumentar su poder en la empresa y aumentar también su*

---

<sup>172</sup> Llobet-Hernández Grande, Emi. "Todo sobre derechos y deberes del trabajador". Editorial de vecchi S.A., Barcelona 1985, pág.53.

<sup>173</sup> Gelinier, Octave. "La Estrategia Social de la Empresa". APD. Éditiones Homns el Thechiniques, Madrid, 1976. Pag.121-122.



capacidad para influir en las decisiones de la dirección. Los siguientes documentos aportan una muestra de la información que los sindicatos facilitan a los trabajadores de una empresa (Figura 5.13). En la figura 5.14 aparece una respuesta por parte de la Dirección de la empresa a los trabajadores de la misma.

### HOJA INFORMATIVA COMITE INTERCENTROS ALCATEL-ESPAÑA

#### REUNIÓN DE LA COMISIÓN DE SEGUIMIENTO

El pasado día 21 se realizó una reunión de la Comisión de Seguimiento, con la presencia del asesor Marcos Peña, y con el objetivo de realizar un balance de lo sucedido desde el 1 de enero y analizar, específicamente, la problemática del Departamento de Instalaciones.

En relación a las cifras generales del empleo no se deberían prever mayores problemas, ya que:

- Hasta el 30 de abril se han producido 135 bajas.
- Existen solicitudes y compromisos para otras 130 que se producirán a lo largo del año.

Estas cifras implicarían que, sin mayores problemas, se cubrirían 265 de las 298 bajas autorizadas por el expediente para este año.

Pese a ello, la Dirección de la Compañía nos manifestó su intención de proceder a la externalización de todos los trabajos de montaje del Departamento de Instalaciones, lo que supondría la baja de 57 excedente en este departamento, lo que implicaría que se superarían los excedentes autorizados por el expediente, situándolos en 322, sin contar las posibles bajas de otros departamentos que se pudieran comprometer en lo que resta de año.

Por nuestra parte, rechazamos esta posibilidad por las siguientes razones:

- Consideramos que, el nivel de cumplimiento global no justifica esta medida.
- Consideramos que a diferencia de otros casos en que se ha realizado un esfuerzo de intercambiabilidad con resultados positivos que ha minimizado el coste social, en Instalaciones no se ha hecho absolutamente nada en esta dirección.
- Consideramos finalmente, que los proyectos de externalización deben discutirse a fondo a la luz de la experiencia de lo que sucede con EUROPHONE este año, ya que lo que es claro es que existe carga de trabajo suficiente para este año, con lo que el problema es estrictamente de externalización y no de cargas de trabajo.

En este sentido, hicimos las siguientes propuestas:

1. Agotar las posibilidades de planes de renta dentro del Departamento de Instalaciones.
2. Intercambiar montadores por operadores técnicos en el máximo de casos posibles.
3. Estudiar la posibilidad de cubrir las vacantes posible en algunos departamentos de la empresa con personal de montaje de Instalaciones.

Aceptar la propuesta de la Dirección en las condiciones que propone, sin haber realizado ningún esfuerzo por minimizar el coste social, sería un precedente nefasto no solo para este departamento, sino también para futuras actuaciones en el conjunto de la empresa, lo que nos obliga a ser firmes en la defensa de estas posiciones.

Finalmente, acordamos seguir manteniendo conversaciones buscando los posibles puntos de acercamiento hasta la tercera semana de junio.

Comité Intercentros  
ALCATEL-ESPAÑA  
COMITE  
INTERCENTROS

25 de Mayo de 1998

Figura 5.13

### **COMUNICADO DE LA DIRECCIÓN**

Como continuación a los comunicados de la Dirección de fechas 20 y 21 de Enero, y ante el mantenimiento de las movilizaciones y jornadas de huelga para "esta semana y para el futuro" comunicado por la hoja informativa del Comité Intercentros de fecha 28 de Enero, la Dirección de la Compañía se ve en la obligación de comunicar a la totalidad de la plantilla que:

En el día de hoy, ha tenido lugar una reunión de la Comisión de Seguimiento, en la que la Representación de la Empresa ha informado a la Representación Sindical tanto de la situación en que se encuentra la Compañía, como de determinados aspectos sobre el Expediente de Regulación de Empleo y otras medidas adicionales tales como:

- Resultados económicos, industriales y laborales obtenidos en el año 1996, respecto a los objetivos previstos en el Plan Estratégico de Viabilidad, para dicho año.
  - Expectativas para 1997 basadas en las oportunidades de negocio que en estos momentos podemos lograr por la liberalización del mercado de las telecomunicaciones en España y la aparición de nuevos operadores. En este sentido se ha hecho énfasis en la necesaria normalización productiva y laboral, imprescindible para la obtención de resultados que, de no conseguirse, pondría en serio riesgo la estabilidad de los 4.500 puestos de trabajo que se están intentando mantener.
  - El mantenimiento de la postura de la Compañía en el cumplimiento íntegro de las medidas contenidas en el Expediente de Regulación de Empleo, pese a las medidas de presión dirigidas a impedir su aplicación.
  - Que el cumplimiento de tales medidas, se llevará a efecto, tanto en el marco del Expediente de Regulación de Empleo, como en el de los Acuerdos del 23 de Octubre de 1996.
  - Que en base al mencionado marco de actuación se procederá, con efectos del día 31 de Enero de 1997, a la extinción de los contratos de 88 trabajadores, todos ellos excedentes procedentes de 1996 y para los que no ha sido posible encontrar intercambiabilidad.
- Igualmente se procederá a la extinción de otros 21 contratos, de trabajadores que han solicitado su baja voluntaria en el periodo establecido para ello.
- Que como ya se indicaba en el comunicado de la Dirección correspondiente al día 21 de Enero, la Compañía utilizará todos los medios previstos en la Legislación vigente, para garantizar tanto el derecho al trabajo de los empleados que así lo decidan, como la continuidad y el normal desarrollo de sus actividades; en este sentido se ha comunicado la apertura de Expediente disciplinario a trabajadores que, con utilización de violencia física, han impedido el acceso de personas a los Centros de Trabajo de la Compañía, durante las jornadas de huelga.

Figura 5.14

### **5.7.3 La Necesidad de Comunicación entre la Dirección y los Órganos Sindicales de la Empresa.**

*La Empresa debe ser un órgano capaz de mantener relaciones positivas con los órganos sindicales y comprender los objetivos y funciones que ellos poseen dentro de la misma.*

*Para que exista una buena comunicación, el empresario debe partir de la idea de que el sindicalismo es un fenómeno natural, que se ha constituido en toda empresa y que admite la pluralidad de opiniones. Y su principal función reside en defender los derechos y deberes de los trabajadores defendiendo sus intereses sobre las direcciones de la compañía.*

*Derechos y deberes que pese a sus más de 30 años transcurridos desde su aprobación se perciben en su lenguaje y planteamiento algunos aspectos importantes en sus contenidos así que nos remitimos a ellos tanto por su importancia intrínseca como por su valor histórico.*

*Entre las recomendaciones que establece la O.I.T. destaca en esta materia la n° 129,<sup>174</sup> titulada "Comunicaciones entre la Dirección y los Trabajadores dentro de la Empresa". Unas comunicaciones que poseen intereses y relaciones difíciles de entablar no sólo en la actualidad sino que a lo largo de la historia ha dejado ya su huella.*

---

<sup>174</sup> Entre las recomendaciones de la O.I.T. destaca la Recomendación n° 129, titulada textualmente "Comunicaciones entre la dirección y los trabajadores dentro de su empresa" y adoptada por la O.I.T. el día 28 de Junio de 1967.

*En este sentido, comprobamos como son muchas las empresas que se refieren al sindicato definiéndolo como, "una auténtica máquina de poder en una organización" y que llegan a tener un gran efecto tanto interno como externo.*

*En nuestro criterio, por el comportamiento observado en muchas empresas pensamos que en la realidad empresarial la representación laboral y sindical dispone de unas prerrogativas especiales dentro de la empresa y que le otorga un papel importante dentro de la misma. Órganos que suelen tener igualmente vinculaciones o servidumbres con organizaciones exteriores cuyos intereses pueden repercutir en la marcha diaria de la organización.*

*La Doctrina Social de la Iglesia también se hace eco de estos órganos a través de su encíclica "Laboren Exercens"<sup>175</sup>, en la que dice refiriéndose al sindicato: "La experiencia histórica enseña que las organizaciones de este tipo son elementos indispensables en la vida social, especialmente en aquellas sociedades modernas industrializadas. Son un exponente de la lucha por la justicia social, por los justos derechos de los hombres del trabajo según las distintas profesiones. También afirma que los justos derechos de los trabajadores deben tener en cuenta el bien común de la sociedad."*

*Las comunicaciones con los órganos sindicales se convierten en opinión de los empresarios, trabajadores y representantes sindicales, en una herramienta de gestión importante dentro de la empresa si se sabe utilizar y encauzar. Ya que*

---

<sup>175</sup> Vid. Encíclica *Laboren Exercens* del Papa Juan Pablo II. Sobre el trabajo humano, 14 IX 1981 en "El Mensaje social de la Iglesia". (Documentos M.C., Colección dirigida por Jesús Urteaga, Ediciones Palabra, Madrid 1986).

como también explica Geline<sup>176</sup> es un error por parte de los órganos de la dirección mantener una postura antisindicalista, consecuencia que impediría el diálogo entre la patronal y sindicatos.

Esta postura es observada en la marcha normal de la empresa en situaciones tan simples como horarios mal repartidos, informes que no son terminados en fechas, estudios no realizados, etc. Respecto a estos errores de la organización se unen otros como el descuido de medidas laborales, condiciones laborales, quejas constantes o el no cuidar las comunicaciones directas con los representantes sindicales. Circunstancias todas ellas que pueden llegar a ocasionar conflictos laborales como huelgas, enfrentamientos, o crisis prolongadas que repercuten en el mal funcionamiento de la Compañía en general.

Un grave error este de la incomunicación que intentará subsanarse con el diálogo; según se recoge de la opinión de los sindicatos y patronal, cuando el conflicto en gran parte de las ocasiones ya ha estallado.

#### **5.7.4 Huelga y conflictos laborales como generadores de crisis laborales en la empresa.**

Desde el estudio y análisis realizado en distintos conflictos, catástrofes y circunstancias empresariales difíciles llegamos a la conclusión que “una huelga se proyecta en una organización como el desacuerdo de los intereses de ambas partes en una empresa. Y se desarrolla como un modo de exteriorizar los conflictos de trabajo, lo que indica una reivindicación de intereses con fines

---

<sup>176</sup> O.C. Geline, O. “La estrategia social de la Empresa”, ob. Cit., Pág. 115-116.

*propiamente laborales”.*

*Pero, en cualquier caso como ya hemos citado anteriormente, a la huelga se llega tras haber ignorado o descuidado el diálogo con los representantes laborales mediante una incomunicación constante.*

*Estas comunicaciones requieren de un cuidado especial en todas las empresas sea cual sea su actividad laboral, pero hemos querido destacar la importancia que a nuestro juicio toma en una compañía de las características de Iberia.*

*Una empresa que por su carácter, su actividad, su magnitud y su servicio le convierten en especial y donde la representación de sus cuatro grupos de sindicatos, le hacen prestar una mayor importancia a este diálogo con los órganos sindicales.*

*Prueba de ello es que las comunicaciones se traducen en opinión de los propios responsables de este tipo de empresas en “oportunas, prudentes, en voluntad, y en la transmisión de una información transparente y clara”.*

*El desarrollo de una relación satisfactoria con los sindicatos dentro de una organización suele tardar años. Requiere de una gran voluntad, equilibrio y sensibilidad entre las partes, ya que cede uno si tiene su propio criterio de lo que es justo y equitativo (Figura 5.15).*

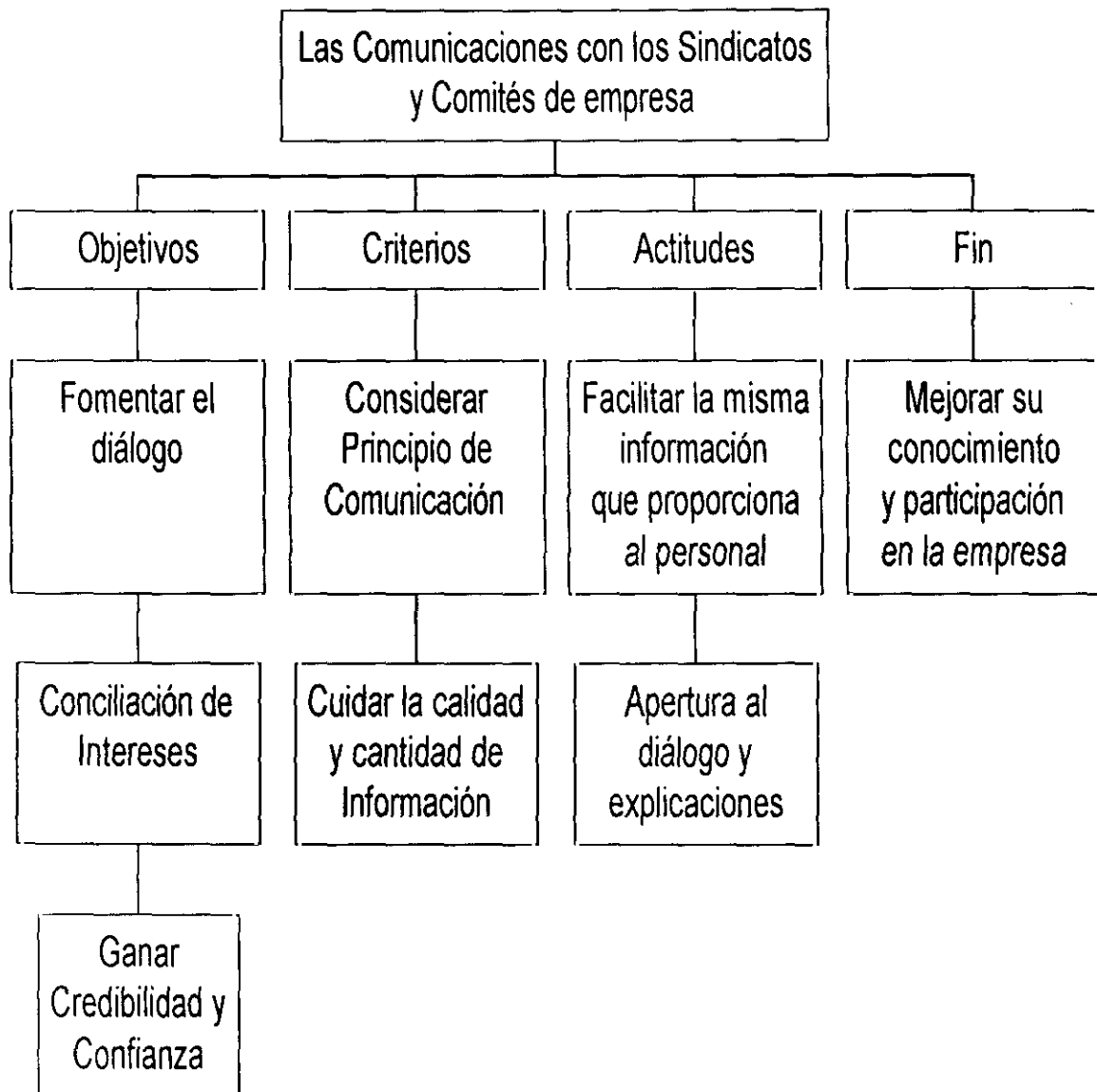


Figura 5.15 (Fuente: Elaboración propia)

*Comunicación y diálogo sería pues según nuestro criterio, el mejor antídoto para que las relaciones entre patronal y sindicatos funcionen si se cumplen las siguientes reglas:*

*a) Desarrollo de un programa de Comunicación Interna con la finalidad de mantenerle a todos los estamentos de la empresa al tanto de los hechos que han afectado a la empresa.*

*b) Apertura informativa. Donde se debe expresar con la mayor claridad posible los datos necesarios para juzgar el comportamiento de la empresa.*

*c) Dar importancia a entablar relaciones positivas y comunicaciones oportunas que ayuden a progresar en el diálogo sobre hechos importantes. Porque la empresa es cada día más consciente que compite en velocidad y precisión con la prensa sindical.*

*d) Prestar mucha importancia y a la vez respeto a las demandas de los sindicalistas aún cuando sus declaraciones sean contrarias al interés de la propia empresa.*



### **5.8 La similitud entre las “Relaciones Públicas” y el origen de la “Comunicación de Crisis”.**

*La historia de la Comunicación de crisis en el sector empresarial está muy relacionada con el origen de las Relaciones Públicas. Unas historias del siglo XX pero cuyos orígenes se remontan a tiempos lejanos.*

*Desde que el ser humano habita en el mundo, han existido acciones para hacerse notar, desde una idea política, religiosa, filosófica, etc., tanto a nivel personal o en grupo - acciones encaminadas al servicio de un país, comunidad o asociación, etc.*

*Las Relaciones Públicas se remontan, muy probablemente, al neolítico, cuando el hombre canjeaba puntas de flechas por pieles curtidas; cuando para ser jefe de la tribu hacían falta, además de la fuerza, unas cualidades humanas que permitieran ganarse el apoyo popular.*

*Algunos autores rememoran las campañas de destacados personajes de la historia como, Moisés; quien fue sin duda un experto en RR.PP. porque movía a las masas y el apóstol San Pablo, que se convirtió en el consejero y portavoz en RR.PP. de la Cristiandad.*

*Otras acciones como la construcción de las pirámides de Egipto o el propio Monasterio de El Escorial se construyeron para dar notoriedad y conseguir la aceptación de los gobernantes que ordenaron su construcción; lo que corresponde también a grandes acciones de RR.PP.*

*Sin embargo, estas acciones no pueden ser denominadas RR.PP. en el*

*sentido contemporáneo puesto que no había todavía desarrollo industrial ni sistemas democráticos y tampoco existía un verdadero medio de comunicación de masas.*

*En este mismo sentido moderno, nos gustaría nombrar a figuras importantes dentro de este tema. Como Samuel Adams por ejemplo, quien en su lucha por la independencia de los Estados Unidos como colonia inglesa, ha sido considerado como el primer agente de prensa. También, Thomas J. Jefferson, tercer presidente de los Estados Unidos, quien en 1802 utilizó por primera vez en un documento oficial el término Relaciones Públicas.*

*En sus orígenes dentro del campo empresarial, el papel que desempeñaban las Relaciones Públicas fue más el de justificar acciones para evitar problemas con la opinión pública, que el de intentar prevenirlas.*

*Así en los primeros tiempos, la gestión de una comunicación de crisis ejercida por los profesionales de las relaciones públicas era en muchas ocasiones el silencio, evitando de esta forma que se supiese la verdad.*

*Este modo de actuar cambiaría radicalmente con la aparición de los primeros profesionales del campo de las RR.PP. Sin duda fue Ivy Lee el “padre” de esta doctrina y quien aportó principios que iban en contra de todas las convicciones y prácticas del momento, por lo que causaron gran impacto.*

*Ivy Lee, fue el último agente de prensa y el primer técnico en RR.PP. en el sentido actual. Rompe con la concepción negativa del “agente de prensa” como encubridor de las malas noticias. Rompe también con la concepción negativa de la actividad informativa en pro de la aceptación de entidades y sus mandatarios. Inicia igualmente la concepción de las RR.PP. como conjunto de acciones no*

*sólo defensivas sino ofensivas, para crear buena aceptación y no sólo para paliar la mala. Y termina con la concepción negativa del “agente de prensa” como comprador de periodistas.*

*Entre sus actuaciones cuenta, su labor como consejero de la familia Rockefeller que, en aquellos momentos, eran atacados violentamente por sus formas de combatir las huelgas que se estaban produciendo en sus empresas de hierro y petróleo. Asimismo, fue contratado por la Pennsylvania Rail Road para su actuación en un grave accidente.*

*Pero, Lee destacó por su Promulgación de Principios, que muestran su espíritu renovador en las RR.PP. y que dice así:*

*“Este no es un departamento de secretos profesionales. Todo nuestro trabajo se desarrolla a la luz del sol. Nuestro objetivo es el de suministrar noticias: porque ésta no es una agencia de publicidad; si tenéis problemas de ese género no acudáis a nosotros. Nosotros hacemos las cosas por entero; si deseáis alguna información sobre cualquier tema decidlo y lo tendréis en brevísimo tiempo y todo director de periódico será bienvenido, si quiere venir a controlar personalmente la verdad de los hechos... Brevemente, con toda honestidad y claridad, nuestro plan consiste en dar a la prensa y al público, informaciones oportunas adecuadas sobre aquellas materias que son de interés para el público, teniendo presente los intereses tanto de las empresas como de las instituciones públicas”.<sup>177</sup>*

*Pero en esta época las relaciones públicas todavía jugaban un papel*

---

<sup>177</sup> Arnaldi, Piero. Manual de Relaciones Públicas. Ibérico Europea de Ediciones, 1968; p. 175-6.

*reactivo y las organizaciones empresariales tan sólo tomaban medidas una vez que las crisis les estallaban en las manos. Será durante los años de la primera Guerra Mundial, cuando las relaciones públicas contemporáneas sufran un importante avance al servir de apoyo de diversos organismos gubernamentales y grandes compañías norteamericanas crean con ello un clima favorable en torno a los objetivos de sus organizaciones.*

*Es así como entre los años 1920 y 1930 la todavía incipiente investigación sobre la opinión pública comienza a proporcionar al profesional las herramientas básicas para poder trabajar de una manera más científica y sistemática. Es la época de George Gallup y Edward L. Bernays y de obras como Crystallizing Public Opinion (Bernays, 1923), en donde este último expone cómo la empresa no puede seguir negando la existencia de la opinión pública.*

*Efectivamente, las sugerencias de Benays acerca del papel de las RR.PP. evolucionan y a lo largo de los años 50 y 60 éstas ya se podían definir como:*

*(...) la comunicación e interpretación de ideas e información a los públicos de una institución, así como la comunicación e interpretación de información, ideas y opiniones de esos públicos a la institución en un esfuerzo por acercar a ambas partes hacia una relación armoniosa. (Cutlip y Center, 1952, p.15-16).*

*Esta visión de las Relaciones Públicas como vínculo con la sociedad se consolida a lo largo de los años 70 y 80 hasta el punto en que se llega a escribir que: "Un objetivo del profesional de este tema que trabaja en un entorno corporativo es asegurarse de que la institución empresarial funcione al servicio de la gente. (Burson, 1974, pp.224)."*

*Será a finales de los años 80 y principios de los 90 cuando el concepto de*

*la comunicación empresarial se vaya entendiendo como vehículo de entendimiento y el concepto de comunicación de doble sentido se reemplace por el de comunicación simétrica. Paralelamente, la responsabilidad social de la empresa cobra relevancia en oposición a la tradicional responsabilidad económica y las organizaciones, se interesan de forma creciente por evitar situaciones conflictivas ante el "tribunal" de la opinión pública.*

*Y como fruto de todo ello, nace una nueva disciplina en la organización consiguiendo ser considerada como el mejor antídoto ante un gran número de crisis empresariales. Las características de esta vacuna son sus principios de anticipación al problema, seguimiento activo y actuación sobre los conflictos potenciales que pudieran afectar a las operaciones futuras de la organización.*

*El auge que hoy han alcanzado las Relaciones Públicas ha permitido que empresas e instituciones diversas hayan tomado conciencia del uso de esta técnica a la hora de comunicarse con sus directivos. Cada vez, se le otorga una mayor importancia y el presupuesto que se le destina en las empresas también aumenta. Hoy pues la cifra mundial presupuestada para los programas de comunicación en RR.PP. se sitúa en 576.000 millones de dólares<sup>178</sup>.*

*¿Pero, cuales son las funciones y el compromiso de las RR.PP en las empresas? y ¿Qué relación guarda con la Comunicación de Crisis?.*

*Definir las Relaciones Públicas es una tarea complicada y a la par sencilla porque todas las definiciones concluyen en lo mismo: "hacerlo bien y hacerlo saber". Las Relaciones Públicas parten de un principio básico; la comunicación*

---

<sup>178</sup> Joaquín Maestre; Presidente de ADECEC. Anuario de Comunicación 1998 ADC Dircom. pág. 180.

*y a través de ellas hacen que sus mensajes sean transmitidos con las técnicas adecuadas a los diferentes públicos y que se envíen por los canales oportunos. "las Relaciones Públicas y la comunicación hay que asumirlas como una herramienta al servicio de la gestión", afirma el consultor de comunicación C. Paniagua.*

*Uno de los estudios más recientes revelan que esta disciplina se está convirtiendo en una herramienta eficaz y rentable en la comunicación de las organizaciones en España. Donde un porcentaje elevado de empresas consultadas respondieron ser usuarias de esta técnica de comunicación. Este porcentaje es muy significativo porque nos demuestra que las RR.PP. ya no son utilizadas simplemente como una técnica para organizar ruedas de prensa o eventos diversos.*

*En la actualidad, ofrecen una imagen más competitiva y sus actividades son requeridas en diferentes situaciones, audiencias o actores, como fuerte potencial comunicativo. No obstante, existen áreas de trabajo en las que su asesoramiento suele ser mayormente demandado: Comunicación Corporativa, Comunicación interna, Comunicación Financiera, Comunicación Sanitaria, Comunicación Local o Comunicación de Crisis, etc.*

*En la investigación realizada para esta tesis doctoral, hemos descubierto cuales son las nuevas tendencias en comunicación que la empresa española está demandando y una de ellas cada vez más en alza es precisamente la de Relaciones Públicas. Su función, es precisamente la de adaptarse a las necesidades de cada cliente y diseñar y ejecutar un plan de comunicación a medida.*

*Y es precisamente un plan de comunicación a medida lo que necesita una*

*situación de crisis donde las técnicas de RR.PP entre otras estrategias de comunicación tienen muchos servicios que aportar a un proyecto global sobre Comunicación de Crisis. Un secuestro, una huelga, un incendio, un accidente, etc., corresponden a situaciones críticas que pueden provocar el fin de una actividad empresarial. Ante ello, nada mejor que tomar la iniciativa a la hora de suministrar información e informar objetivamente de los hechos evitando así que los públicos afectados se sientan alarmados por la situación.*

### **5.9 Análisis puntuales sobre situaciones de crisis empresariales.**

*La globalización de la empresa y sobre todo, la terrible competencia a la que se ven sometidas la mayor parte de ellas en los mercados internacionales, ha creado un panorama económico que pone en peligro la supervivencia de esas empresas con estructuras de gestión y producción tradicionales.*

*La necesidad de elevar altos niveles de competitividad ha provocado la aplicación de políticas de gestión, basadas principalmente en el recorte de gastos e incremento de la productividad.. Como consecuencia de estas políticas se han originado una gran ola de reestructuración empresarial en toda Europa y con especial incidencia en España. Una situación que se viene produciendo con una mayor incidencia en España aproximadamente desde finales del año 1992. Un estado crítico que ha repercutido durante los últimos años ochenta y principios de los años 90 en el recorte de la plantilla de trabajadores, en la apertura de nuevos mercados, en la desmotivación de los trabajadores y en todos sus públicos en general pero en el cliente como particular. Un panorama de actualidad que repercute en igual medida para el responsable de gestionar la comunicación de cualquier organización contemporánea.*

*En este sentido, hemos querido reflejar a través de esta investigación una muestra de anécdotas, hechos, situaciones y conflictos de situaciones de crisis por las que han pasado y vivido en directo, algunas empresas españolas o ubicadas en España. Para ello, hemos tomado varios ejemplos que trascendieron a la opinión pública y se hicieron eco de ella los propios medios de comunicación. Relatamos desde esta situación como llevaron a su término la situación de crisis vivida y la forma en la que fueron gestionadas cada una de ellas.*



### **5.9.1 El caso de Seat.**

*El duro entorno competitivo por el que atraviesa la sociedad actual provoca que muchas empresas se encuentren inmersas a lo largo de su vida en alguna etapa difícil que le lleve a generar una situación de crisis. El caso de la empresa automovilística Seat a finales de 1993 fue un claro ejemplo de ello, siendo una de las empresas españolas con mayor presencia internacional como imagen de marca.*

*En diciembre de 1993, se anuncian en la empresa Seat importantes pérdidas en el último ejercicio del año. Se produce una reacción en cadena de situaciones de despidos, dimisiones, huelgas, y rumores que van generando un ambiente hostil tanto interna como externamente.*

*Esta situación de desconfianza hizo que el área de comunicación se plantease dos preguntas claves en ese momento: ¿Cómo son las cosas en este momento? y ¿Cómo las percibe el público de la organización?. Durante todo el proceso que duró la crisis la línea de comunicación de la empresa fue informar a tiempo y con detalle de la situación para evitar la alarma social entre los distintos colectivos de la organización, así como evitar en la medida de lo posible esa sensación de crisis.*

*Será en los comienzos del año 1994 cuando se produce una nueva campaña de noticias sociolaborales que hacen que Seat se convierta de nuevo en protagonista de la situación. Esto ocasiona un nuevo punto de inflexión en el proceso de una crisis que duraba ya seis meses y que había repercutido enormemente en la imagen corporativa de la compañía. Es en este momento cuando comienzan las negociaciones con las Administraciones públicas para conseguir algún apoyo económico.*

*La estrategia de comunicación que diseñó el departamento estuvo dirigida tanto a sus públicos internos como externos.*

a) Internamente: El objetivo principal fue tener informado al empleado cuando surgieran nuevos acontecimientos a través de su política y herramientas de comunicación interna. Como filosofía general se optó porque la comunicación fuese descendente potenciando las reuniones con los directivos y mandos intermedios, así como con los sindicatos.

b) Externamente. Se mantiene la política de transparencia informativa ante los medios de comunicación informando puntualmente a través de ruedas de prensa, entrevistas o comunicados de prensa. Se plasma toda la comunicación a través de un único interlocutor nombrado como único portavoz ante los medios de comunicación.

En cuanto al contenido de la información de crisis fue siempre presentar de forma bien diferenciada la imagen de marca -siendo considerada Seat una marca integral del sector de la automoción española que fabrica unos productos de calidad-. Y por otro lado, se trató de diferenciar la imagen de producto. El objetivo era que la imagen de su producto no se viese afectada por las noticias negativas originada por la crisis de la empresa. Para ello, la política de Seat fue mantener el flujo habitual de informaciones sobre los productos en los medios de comunicación.

Como consecuencia de este largo periodo de crisis la empresa Seat tuvo siempre un control exhaustivo de todo aquello que era publicado en los medios de comunicación para establecer el denominado "mecanismo de contranoticias". Ó sea, disponer de una serie de temas que sirvieran de base para contrarrestar las informaciones negativas publicadas en los medios de comunicación.

*Pero la política de comunicación de Seat no acaba cuando finaliza la crisis ya que ella sabe reconducir la pos-crisis mediante una política de comunicación basada en estrategias, y actuaciones que han de ser revisadas cada cierto periodo de tiempo.*

### **5.9.2 El caso de Alcampo.**

*En el caso de una situación de crisis la empresa afectada debe ser la primera en suministrar la información. Una información que debe ir marcada por una gran dosis de objetividad para aminorar las consecuencias de la alarma y evitar que los públicos afectados se sientan alarmados por su situación.*

*La empresa de alimentación Alcampo vivió una auténtica situación de alarma en la población cuando uno de sus clientes murió por intoxicación al consumir -posiblemente - una lata de alcachofas comprada en uno de sus establecimientos de Madrid.*

*Los medios de Comunicación se hicieron eco de esta noticia y la empresa se encontró sumergida en una situación de crisis en el verano de 1992.*

*La estrategia de comunicación y los objetivos que debían definir el estilo de la política de comunicación en este momento fue, según Alvaro Bordas director de Comunicación de Alcampo, “en primer lugar en informar a los consumidores de que la muerte se había producido por intoxicación de una ensalada de alcachofas realizada con tres botes de diferentes marcas , y en segundo lugar, hacer un seguimiento de este caso pidiendo informes al Instituto de Toxicología”.*

*“Había que mantener la calma de todos los públicos que hubiesen consumido las alcachofas de Alcampo, que no sólo eran los consumidores finales, sino también los mayoristas y minoristas, asociaciones de consumidores, clientes en general y el público interno que formaba parte de la empresa”. El recién nombrado Comité de Crisis formado por: el Drtor.General, Drtor. de Comunicación, Responsable del Departamento de Calidad, Técnico de Ventas, el*

*Dr. del Hipermercado afectado, y el Jefe del Sector de esa Superficie afectada, se reúnen para nombrar las acciones concretas de comunicación con el objetivo de que todos sus públicos estuvieran informados adecuadamente y de forma paralela.*

*Para informar pues de lo que estaba ocurriendo se nombró a un par de Portavoces que facilitara todas las comunicaciones oportunas. "Se confeccionó un amplio dossier de prensa con los datos que hasta el momento poseíamos para avisar e informar a la población de que el producto ingerido había sido alcachofas, pero las causas de su muerte aún eran desconocidas". Estos portavoces, fueron el Dr. de la División del Producto y el Dr. de Comunicación de la compañía.*

*La política de comunicación seguida por Alcampo contó con un argumento especialmente significativo, porque recientemente se habían impartidos cursos de formación , donde se habían estudiado ejemplos de la capacidad de nerviosismo que pueden crear los medios de comunicación y las reacciones casi patológicas que se podía generar en los consumidores. La intención de todas las acciones a transmitir en ese momento la tuvimos muy clara, expresaba A. Bordas, pues fue avisar e informar a la población cuanto antes, evitando la alarma social.*

*Mientras se esperaba a que las muestras analizadas por el Instituto de toxicología dieran sus resultados los medios de comunicación, recogían la noticia a nivel nacional y precisamente en el periódico de Valencia "Las Provincias" en primera página apareció la noticia con un titular que decía: "Las Alcachofas de Alcampo matan".*

*La empresa Alcampo asesorada por su equipo jurídico, amenazó a este*

*Medio de Comunicación con denunciarle ante los tribunales si no rectificaba la información emitida, anticipándose ésta a una comunicación oficial de los hechos por parte de las Autoridades Sanitarias.*

*Al día siguiente la empresa Alcampo “presenta la información a los Medios de Comunicación del informe emitido por las autoridades sanitarias donde se certificaba que la muerte había sido provocada por ingestión de alcachofas en mal estado provocado por una mala manipulación en los distintos botes abiertos pertenecientes a marcas distintas”. Alcampo, informó de cual había sido el compromiso de la compañía durante toda la campaña, al mismo tiempo que informó a todas las asociaciones de consumidores además de tomar la iniciativa de instalar una línea 900 abierta al consumidor.*

*La estrategia de comunicación empleada de ser los primeros en informar se mantuvo en todo momento con el personal de la empresa, los públicos más directos afectados por la propia crisis. “Al personal se le tuvo informado en todo momento sobre todo a los que más en contacto estaban con los puntos de venta; para que actuaran como fuente de información de primera mano”. Este público interno como afirma el director de comunicación de la empresa, juega un papel fundamental ya que si la información que suministra no es la correcta puede poner en peligro cualquier estrategia de comunicación que se haya trazado.*

*El fruto de todo este trabajo fue por una parte el reconocimiento por parte de los Medios de Comunicación ante la actuación de la empresa durante y después de la situación de crisis provocada.*

*Prueba de este reconocimiento fue el eco que en los días posteriores a la crisis los Medios dieron a la difusión de la noticia.*

*Y otro reconocimiento tan importante como el anterior es la confianza de los consumidores que hoy siguen comprando el producto afectado.*

*En la actualidad también se sigue vendiendo el producto afectado en el mercado europeo y cuenta con la confianza del propio consumidor.*

### **5.9.3 El modelo “Clase A” de Mercedes-Benz.**

#### **Exposición de los hechos que provocan la crisis.**

*Tras aparecer la noticia del vuelco de la “Clase A” de Mercedes en una revista sueca, la prensa alemana comenzó a hacerse eco de esta información. Pero la intención de minimizar y silenciar el accidente producido el 21 de octubre de 1997 en Suecia, por el benjamín de la casa y el retraso por parte de la dirección en reaccionar provocó una crisis de identidad en la compañía a nivel internacional.*

*El origen de la crisis fue el vuelco del llamado Baby Benz cuando realizaba la “prueba del alce” rodando a 60 kilómetros por hora. Una prueba, que los suecos denominan maniobra de peligro, y que consiste en esquivar un obstáculo (un supuesto alce) que deja al conductor un escaso tiempo y espacio de reacción.*

*Fueron varios los días de silencio en los que se mantuvo la casa Mercedes desde que ocurriese el accidente. Hasta que fue anunciado su problema oficialmente el día 29 de octubre en una rueda de prensa por parte del responsable de división de automóviles, Jurgen Hubbert.*

*En esta ocasión se dio como explicación del accidente sufrido, la mala adaptación de unos neumáticos demasiado blandos, suministrados por Goodyear y previamente homologados por Mercedes. Aunque se informó que se dotaría al modelo del sistema ESP; sistema de control de estabilidad, que tan sólo incorporan los vehículos de los segmentos más elevados del mercado.*

*Como complemento, se afirmó que no cesaría la producción del modelo y*



*que, ante la imposibilidad de montar dicho sistema actualmente, los vehículos que ya habían sido entregados a los compradores serían llamados a revisión. Mientras que aquellos otros que se entregaran de inmediato saldrían de la factoría con la incorporación del ESP ya instalado.*

*El día 11 de noviembre la casa optó por retirar el modelo del mercado a pesar de los costes de imagen que esto le ocasionaría. Razones de marketing a las que la compañía acompañaba con un planteamiento de revisión en el modelo.*

*Llega el mes de febrero y el modelo está de nuevo equipado con importantes cambios. De nuevo la prensa especializada es convocada para probar el vehículo en Montpellier (Francia), donde se comprueba la estabilidad del modelo y el resultado del trabajo realizado por los técnicos de la marca alemana. Un coche que según los expertos que tomaron parte de la prueba, superaba con creces a los de su gama e incluso a automóviles de mayor caché.*

*Esta segunda generación de modelos de "Clase A", llega al mercado español aproximadamente a principios de marzo.*

*Esta exposición de los hechos nos ha descrito la primera situación de crisis sufrida por la casa alemana Mercedes-Benz originada por un problema de estabilidad detectado en su nuevo modelo la "Clase A". La firma se encontró ante una situación imprevista, que no sabiéndola bordear desde sus primeros momentos le ocasionó una situación de crisis en toda la compañía a nivel internacional.*

*En España la crisis también se presentó por sorpresa y pronto se vio envuelta por los primeros rumores que circulaban. La llamadas de los primeros medios de comunicación no se hicieron esperar ante la demanda de información*

sobre los hechos. Una información que desde el departamento de comunicación de Mercedes en España se hizo esperar porque no poseían datos suficientes sobre el accidente del modelo "Clase A".

### **Estrategia de la comunicación de crisis.**

Mientras tanto desde la casa matriz en Alemania se programa un Comité ante la crisis en los que se redactaban las primeras estrategias en comunicación, los pasos a seguir y los mensajes que deben ser transmitidos. Una de las primeras medidas adoptadas fue la convocatoria de reunión urgente a los 15 países donde la marca se encontraba afincada.

En este caso la herramienta de comunicación utilizada fue la Videoconferencia en la que desde la casa matriz en Alemania conectaron con todas las sedes, donde un pequeño comité establecido en cada una de ellas, exponía la situación de los hechos acaecidos en cada mercado. Una segunda videoconferencia en breve, sirvió de nuevo para que la casa matriz facilitase su información oficial y dictaminara unas reglas de trabajo generales, en las que se aconsejaba que a partir de ese instante toda la política de comunicación fuese enfocada a hablar del futuro.

En España, se recogieron las líneas de actuación que la casa matriz aconsejaba, pero "nuestro planteamiento tenía que seguir una estrategia diferente en cuanto a la forma como al mensaje, ya que el posicionamiento de la marca germana no es la misma en el mercado alemán que en el español". "Nuestro planteamiento fue diferente y se siguieron pautas diferentes en la política de comunicación adoptada". Entre ellos destacamos algunos de los pasos seguidos en ella:

- a) Durante una semana sólo se confirman los hechos del accidente.*
- b) Durante el mes de Noviembre corren ríos de tinta en toda la prensa especializada y secciones de la prensa nacional. Las críticas hacia la casa no se hacen esperar ante la escasa información que desde España se emitían y el silencio que desde la casa matriz, su presidente Daimler Benz emite. Una reacción que se hizo esperar hasta que se convoca en Stuttgart (Alemania) a los medios de comunicación y se presenta la primera versión sobre los hechos.*
- c) El 9 de Diciembre en España, se emite la primera nota de prensa para los medios de comunicación. Donde intentan retomar la información buscando la parte positiva de los hechos destacando como nota relevante de la información el reforzamiento del vehículo.*
- d) Varias notas de prensa de forma breve, explicaban las distintas modificaciones a las que estaba siendo sometido el modelo la "Clase A" de Mercedes, que era la única información que se podía facilitar. Y fueron enviadas a la prensa especializada.*
- e) Cuando llega el mes de Enero a Mercedes se le presenta otra crisis interna en España, ya que la casa matriz no dispone de vehículos suficientes en el mercado para que toda la prensa internacional pueda probar de nuevo el coche en la prueba de Montpellier (Francia).*
- f) En España, la selección fue un proceso duro ya que en estos casos deben ir tanto los periodistas "amigos" como los "enemigos". Así el día 31 de Diciembre la filial de Mercedes en España intentó paliar el problema informando a los periodistas no convocados a Montpellier que saldarían esta deuda el día 13 de Abril en el circuito del Jarama de Madrid.*

### **Balance de la crisis.**

*Es la primera situación de crisis detectada en toda la historia de Mercedes-Benz; confirman siempre sus responsables. Un elevado coste económico cifrado en 27.000 millones de pesetas es el resultado de la vicisitudes que ha tenido la "Clase A" de la compañía germana. Un coste que no sólo se expresa en pérdidas económicas, si no que hay que sumar el deterioro que la propia imagen ha sufrido.*

*Ha sido un importante golpe moral para una marca de la tradición y prestigio de Mercedes, influido por el hecho de lanzar un modelo en un segmento sin explorar y en un proyecto que no ha sido bien visto por todos; al tratarse de un coche pequeño. Para ello, la compañía ha invirtió fuertes sumas económicas en una feroz campaña publicitaria en Alemania para salvaguardar la prestigiosa imagen de una marca a la que su benjamín le ha puesto en entredicho, en un mercado el alemán; donde Mercedes es el líder.*

*Hoy Mercedes-Benz, vuelve a recuperar su prestigio gracias a las modificaciones técnicas que supo introducir en sus vehículos y la forma puntual en mensajes y acciones que supo emitir sobre la crisis después de esos primeros momentos de incertidumbre cargados de silencio.*

### **Conclusiones.**

*Mercedes-Benz reaccionó tarde pero reconociendo su problema supo reaccionar y hacerlo con puntualidad y eficacia. Tardía su reacción pero cierta se apoya su estrategia en el precepto chino que dice "quien comete un error y no lo corrige se equivoca por segunda vez" . La multinacional automovilística ha solucionado su crisis haciendo propósito de enmienda sobre la deteriorada*

*imagen de su "Clase A" cuyo lanzamiento estuvo marcado por el vuelco de un periodista cuando realizaba "la prueba del alce". Hoy, el benjamín de Mercedes, representa ser un joven "Clase A" maduro, por los problemas que ha sufrido en su corta vida en la que numerosas publicaciones especializadas como Auto, motor, Autopista, etc., se hicieron eco de su problema sumergiéndole en una gran crisis de identidad, de la que ha sobrevivido con grandes dificultades.*

*Hoy los resultados sobre la estrategia utilizada en la comunicación de crisis emitida por la casa germana para su modelo "Clase A" son aplaudidos por los profesionales de la comunicación, quienes admiran la valentía con la que la firma supo reaccionar y retirar su modelo aún jugándose no sólo la imagen de su producto si no la imagen de marca de la empresa.*

*Aún hilando más fino destacamos la valentía de proceder de la casa germana en España, donde con una actitud y planteamiento diferente al de su casa matriz y con pocos medios y experiencia en estos asuntos supo adaptar sus estrategias al posicionamiento, mercado y cultura española. Un mensaje que desde su primer momento estuvo presidido por una postura muy meditada en cuanto a sus formas como a sus contenidos. Sentimientos de transparencia, humildad y sencillez estuvieron siempre presentes en sus escasas pero puntuales declaraciones que emitió la dirección de comunicación en España.*

*Sin entrar a analizar los problemas técnicos sobre la equipación del vehículo lo cierto es que en toda esta historia de crisis de Mercedes ha influido en nuestro criterio otras causas externas. Como pueden ser, la invasión de un terreno que no era el suyo; circunstancia que provocó el recelo de la competencia que veían peligrar su mercado y en en segundo lugar la preponderancia con que habitualmente la casa alemana se desenvuelve*

#### **5.9.4 Un ejemplo de crisis medioambiental. El petrolero Mar Egeo embarrancó en las costas de La Coruña.**

*En diciembre de 1992, el petrolero Mar Egeo, al servicio de la empresa española REPSOL embarrancó frente a las costas de la ciudad gallega de La Coruña. El buque contenía 80.000 toneladas de crudo cuando intentaba entrar en el puerto en medio de una gran tempestad. El navío se partió en dos y comenzó a arder desplazándose la mancha de crudo por toda la costa.*

*Los efectos medioambientales que ocasionó a la ciudad fueron muchos a esta población de 200.000 habitantes.*

*Inmediatamente la compañía REPSOL puso en marcha su Manual de emergencias elaborado por Burston Masteller. Una publicación sencilla y bien estructurada, en la que se prevén y analizan distintas actuaciones ante situaciones de crisis o de emergencia en la que se puede ver inmersa la compañía. En este caso, se debían asumir las recomendaciones destinadas a afrontar la crisis en torno a la actividad de derrame de crudos, problema químico, incendio en estación de servicios, etc.*

*La compañía tomo la iniciativa desde que tuvo constancia del accidente. Y todos los representantes de la empresa, su presidente y el Drtor. general de Relaciones Externas se presentaron rápidamente para poner en marcha todo el dispositivo técnico y humano de REPSOL.*

#### **Ejes básicos de la Política de Comunicación.**

*La dirección y coordinación del plan pronto proporciona información de*

*primera mano sobre los hechos evitando dar en sus mensajes versiones negativas o contradictorias. La premura en comunicación en estos casos tiene que ser rápida porque las organizaciones ecologistas pronto lanzan sus acusaciones contra la empresa petrolera. Por ello, en estos casos la rapidez de respuesta y la presencia de la empresa suelen ser cruciales.*

*El Plan de Gestión para la Comunicación de Crisis de la compañía afectada, REPSOL, se dividió en tres ejes principales:*

### **1- La Actuación:**

- a) Una labor importante fue dirigir y coordinar un plan de respuesta inmediata encaminado a la emergencia correspondiente a Protección Civil.*
- b) El protagonismo informativo de los hechos se cede a las Autoridades pertinentes de la zona.*
- c) Las estrategias diseñadas para ejecutar el plan de comunicación giran en torno a facilitar la coordinación en materia informativa con las Autoridades y a transmitir informaciones de apoyo y acciones de cooperación.*

### **2.- El Mensaje:**

*Los mensajes emitidos siempre incidían en dos cuestiones principalmente:*

- a) "La Compañía ha puesto desde el primer momento todos sus medios materiales, técnicos y humanos a disposición de Bomberos, Autoridad Portuaria, Protección Civil y otras Autoridades".*
- b) "La Compañía sólo es el destinatario de la carga y está colaborando en*

*todo momento bajo la coordinación de las Autoridades”.*

### **3.- Las Acciones :**

- a) Ponen en marcha el plan de ayuda recíprocas entre refinerías.*
- b) Distribuyen dos comunicados de prensa específicos.*
- c) Disponen un viaje inmediato del Presidente al lugar de los hechos. Sin alcanzar protagonismo por parte de los medios de comunicación.*
- d) Preparar argumentos en base a informes ya elaborados sobre las posibles causas del accidente.*
- e) Facilitan informaciones específicas.*
- f) Participan en entrevistas como apoyo a las autoridades dentro de la política de transparencia y colaboración.*
- g) Preparan un dossier informativo posterior.*
- h) Desarrollan estudios sobre el impacto ambiental acontecido en el lugar del accidente.*
- i) Siempre intentan mantener buenas relaciones con las organizaciones ecologistas de la zona para combatir la campaña de imagen y comunicación emprendida por estas organizaciones..*

### **Conclusiones y resultados de la crisis..**

- a) La necesidad de mantener una estructura integrada de la política de comunicación repercutió en la validez del procedimiento de comunicación de crisis ya que permitió anticiparse a los hechos y contrarrestar los*



*efectos de la situación de emergencia.*

*b) Otra cuestión importante fue la coordinación de los portavoces, quienes ayudaron a mantener el control informativo de los hechos.*

*c) La importancia que la compañía prestó siempre a la actualización permanentemente de la información que posee sobre la gestión de sus posibles crisis le sirvió una vez más en la gestión de la misma.*

*d) La acertada estrategia de prestar todo su apoyo a las Autoridades en materia de comunicación específica, reforzó notablemente la imagen de REPSOL.*

*e) Otro aspecto gratificante fue el Informe que emitió el Consorcio de Seguros de Britannia de 1992 elogiando la gestión profesional tanto en su parte técnica como de comunicación de la crisis.*

*f) Y finalmente, el consenso generalizado que quedó de la imagen de la compañía como organización responsable. Un estatus al que contribuyó una de las estrategias de imagen que la compañía REPSOL mantiene en sus buques: “no imprimir en los cascos de sus buques ninguna insignia, marca o logotipo que le identifique con la empresa”. Una idea que ha sido hoy copiada por otras compañías internacionales que han estudiado la actuación de la compañía española en la catástrofe de La Coruña.*

### **5.9.5 La situación de una crisis provocada por un descarrilamiento de ferrocarril en la compañía española RENFE.**

#### **Punto de partida :**

*Un accidente ferroviario desata una de las crisis más graves que se pueden desatar en la compañía de ferrocarriles de RENFE. En una compañía ferroviaria donde circulan a diario unos 1500 trenes es normal que existan muchas situaciones conflictivas y que en ocasiones revierten en la compañía en forma de crisis. Pero la situación más grave que puede generar la crisis más importante para RENFE, es un accidente.*

*RENFE ha sufrido muchos accidentes a lo largo de su historia y todos generados por causas diversas que generaron en tragedias. Entre ellos, el más grave en España fue registrado en enero de 1944 en la localidad leonesa de Torre del Bierzo, cuando el correo expreso 421 de Madrid a Galicia, chocó contra una locomotora que se encontraba de maniobras. Un accidente que ocasionó la muerte a cerca de 500 personas, aunque la comunicación oficial facilitada por la censura de la época sólo confirmase 78 muertos.*

*Hoy la política de comunicación seguida por RENFE cuando se registra una crisis en la compañía ferroviaria es de distinto procedimiento, tanto en sus formas como en su contenido. Porque lo que más les importa es “mantener una comunicación fluida con la sociedad y con sus clientes”.*

#### **Los primeros pasos ante la crisis.**

*La crisis se genera en el mismo momento en que los medios de*

*comunicación recogen la noticia y piden información a “la empresa responsable”.*

*Y por la otra parte la empresa afectada, RENFE, lo primero que hace es convocar a su Comité de Crisis, para establecer la política de actuación a seguir en todas y cada una de sus actividades.*

*El Comité de Crisis lo compone en esta compañía los más altos niveles de la empresa, donde está representado por el Presidente, el director de Comunicación, un responsable Jurídico, un Técnico y a todo el Gabinete de Prensa que se convoca como centro de la crisis. En esta comisión existe una figura que es principal ; el Portavoz ante la crisis. Una figura en la que recae el peso de toda la comunicación porque debe ser el único portavoz oficial ante los medios de comunicación.*

#### **El estilo de la comunicación de crisis de un accidente.**

*El trabajo del Comité aquí es controlar a la crisis en todas sus vertientes y una de ellas es la de facilitar la información, pero teniendo en cuenta dos vertientes principalmente:*

- a) Por una parte, están los medios de comunicación que demandan información del accidente ocurrido con el mayor número de datos posibles.*
- b) Y en segundo lugar, la responsabilidad profesional y ética personal en facilitar única y exclusivamente aquellos datos que han sido contrastados.*

*Así los pasos antes de facilitar cualquier información son:*

- 1.- Aceptar que ha habido un accidente.*

2.- Ofrecer toda la ayuda posible a disposición de las autoridades competentes.

3.-Y estar en coordinación en todos los aspectos con el Gobierno central de la Comunidad autónoma afectada..

*El contenido de la primera información facilitada debe ser:*

a) Confirmación del accidente.

b) Datos sobre el número de muertos si está cerrado.

c) El nombre de los hospitales donde se han evacuado a los heridos

**La información de un accidente: “El intercity Miguel de Unamuno”.**

*Un accidente de ferrocarril que se produce el día 31 de marzo de 1997 en la localidad navarra de Uharte-Arakil a las 19,45 horas a 35 kilómetros de Pamplona.*

**1.- Cronología de las acciones de comunicación seguidas en este accidente.**

a) La primera información fue el reconocimiento por parte de RENFE en la persona de su portavoz que había habido un accidente. Pero se pide tiempo para facilitar más información de lo ocurrido. Una información que a lo largo de toda la noche el portavoz fue emitiendo en varios partes en los que decía,..... “se ha abierto una investigación donde se estudian las causas que han podido provocar el accidente y hasta el momento la cifra de fallecidos y de muertos son ....”

b) A las 12 horas del día siguiente, doce horas después de que ocurrieran los hechos, el Presidente de RENFE se persona en el lugar de los hechos

*convocando una rueda de prensa. El contenido de la comunicación fue enfocado a reconocer que la causa que había provocado el accidente se debía a un exceso de velocidad.*

*c) 48 horas después se emite una nueva información sobre el accidente cotejada siempre con el organismo oficial que en estos casos se hace cargo de la situación. En esta nueva información RENFE cumple con su compromiso de facilitar más datos una vez que las investigaciones hayan proporcionado nuevos datos sobre el mismo.*

*d) Una semana después, al mismo tiempo que el caso pasaba a disposición judicial, RENFE emitía una nueva información sobre los hechos.*

## *2.- Resultados de la comunicación de crisis ante los medios de comunicación y la opinión pública.*

*Los resultados confirman que tanto los medios de comunicación como la opinión pública en general pudieron oír siempre por emisión de la compañía los resultados sobre la investigación del accidente.*

*Una información que en varios momentos de la crisis estuvo marcada por una información en la que el portavoz de RENFE emitió la verdad de lo ocurrido, pero estableciendo la forma en la que lo tenía que decir para que el mensaje fuese siempre el más adecuado. Un mensaje que fue emitido para que la influenciara positivamente tanto en el conjunto de la ciudadanía como en la propia imagen de la compañía.*

*Dos meses más tarde RENFE comprueba en una encuesta pública que su atributo de seguridad no se resiente por lo que no deja huella en la imagen de la empresa.*

**ANEXOS**

**ANEXO I**

**ENTREVISTAS**

## **ANEXO I: ENTREVISTAS**

*En este anexo, hemos incluido aquellas entrevistas que en esta investigación cobran un protagonismo especial ya que han sido las herramientas principales que nos han permitido constatar las teorías manejadas en los libros, así como nuestra experiencia profesional y personal en el mundo de la comunicación de la empresa. En este sentido, también Duverger en su obra “Metodología de las Ciencias Sociales”, le atestigua un protagonismo especial a la entrevista como herramienta útil de trabajo.*

*Por otra parte, a través de este anexo queremos agradecer también a las personas que nos atendieron a lo largo de estos meses de investigación, dedicándonos parte de su preciado tiempo, aunque en algunos casos hayan sido muchos los meses de espera para contactar con algunos responsables de comunicación de las empresas reseñadas.*



## **ENTREVISTA 1.**

**ALVARO BORDAS. Jefe de prensa y responsable de comunicación de Alcampo España.**

***Pregunta.- ¿Qué es comunicar para una organización como Alcampo?.***

***Respuesta.- La comunicación es uno de los valores principales que forma parte de nuestro proyecto de empresa, porque ella es considerada como creadora y difusora de la cultura empresarial del grupo. Un desarrollo que sólo se hace realidad en Alcampo cuando cada uno de los profesionales que trabajamos en la empresa estamos informados, conocemos y asumimos las líneas maestras de este proyecto, y al mismo tiempo somos capaces de transmitirlo a nuestros públicos; principalmente los clientes.***

***Desde el departamento de comunicación nosotros asumimos este reto mediante la implantación de los canales, herramientas y estrategias adecuadas para mantener una información ágil, clara y veraz. Un objetivo que requiere la implantación de una eficaz política de comunicación tanto a nivel interno como externo.***

***P.- ¿Cómo se constituye esta política de comunicación en una organización como Alcampo?.***

***R.- La gestión de la comunicación se realiza desde el propio departamento de comunicación de Alcampo centralizado en Madrid y que es considerado como un***

*departamento staff dependiente del Director General. El departamento está dividido en tres áreas: Relaciones Institucionales, Comunicación Interna y Relaciones con los medios. Una estructura que conlleva actualmente la implantación de un nuevo programa de comunicación que definirá la nueva política de empresa para los próximos cinco años.*

***P.- ¿Qué relación guarda la política de comunicación que se ejecuta en la compañía Alcampo en España con la de su casa matriz en Francia?***

***R.- Nuestra política es la misma ya que el proyecto de empresa es también el mismo. Un grupo que se implantó en España en el año 1975 y que comparte los mismos valores empresariales, comerciales y éticos, que forman la cultura de grupo de la compañía.***

*Y por supuesto, las bases de comunicación son las mismas para todos los países aunque luego existan matices de actuación que se adaptan a la propia cultura y entorno de donde se ubique cada hipermercado. Nuestro plan de comunicación siempre tiene que cumplir con tres objetivos claves: Que sea realizable, medible y consensuado en todos los estamentos de la organización.*

***P.- Ha nombrado en varias ocasiones el término cultura de empresa, ¿qué significado guarda este concepto en la compañía Alcampo?***

***R.- La cultura para nosotros es nuestra razón de ser y la comunicación es la herramienta fundamental que utilizamos para su difusión tanto dentro como fuera de la empresa.***

*La cultura es nuestra seña de identidad, la que nos inculca los valores que unen y guían la acción y la razón de ser de esta compañía. Una cultura que en Alcampo se traduce en un proyecto económico; que es vender y un proyecto humano, que es la motivación y formación del empleado para que nuestro*

*objetivo como empresa se vea cumplido.*

*Una cultura que se fundamenta en:*

- Nuestro proyecto: contribuir a mejorar la vida en Alcampo. Este proyecto se traduce como “satisfacción del cliente”.*
- Los valores nos unen y guían nuestra acción mediante: Espíritu de sacrificio, la confianza y la responsabilidad.*
- Nuestra ambición: Ser reconocidos como supermercados modelo y ser una empresa abierta al mundo y tener en el año 2000 más de 150 hipermercados.*

*P.- ¿Cuáles son algunas de las estrategias que el grupo utiliza para que este proyecto cuaje?.*

*R.- Este planteamiento desemboca en Alcampo en una política de marketing interna que se basa en una fuerte política de motivación y dinamización al personal apoyada por su política de comunicación interna. Una política que se basa en el reparto del saber, del poder y del haber.*

*Desde el punto de vista del saber, la compañía consigue que todos los empleados consigan formación permanentemente, para poder asumir sus responsabilidades y crecer personal y profesionalmente. En el reparto del poder, funcionan unas estructuras descentralizadas; que denominan al empleado colaborador y no trabajador de la empresa.*

*Y por último, en el reparto del haber, la compañía ha alcanzado el máximo desarrollo con el lanzamiento del accionariado interno donde la totalidad de la plantilla tiene acceso a la propiedad de la empresa.*

***P.- Hemos hablado de la política de comunicación a nivel interno pero a nivel externo es poco conocido el grupo, ¿Se puede decir que Alcampo desarrolla una política de comunicación hacia el exterior menos activa y transparente?.***

***R.- Nuestra política en este sentido es trabajar dentro, porque ella será nuestra mejor proyección fuera. Pero existe una buena relación con todos los medios de comunicación que nos demandan información y desean conocer puntos de vista de la empresa, sus planes, datos, así como sus resultados económicos.***

***P.- ¿Cuál es la identidad corporativa de la compañía Alcampo?.***

***R.- Principalmente se sustenta en su logotipo-nombre, que representa el mismo para todo el mundo e intenta reflejar la actitud ante la vida mediante la figura de un pájaro. Este pájaro está enmarcado en una letra A mayúscula que recuerda el nombre de Auchan o Alcampo; logotipo de todos los supermercados de la compañía.***

***Por otra parte, su imagen es proyectada mediante acciones de patrocinio en las poblaciones donde se asienta y con una importante labor social, cívica y medioambiental en múltiples proyectos nacionales, pero fundamentalmente locales.***

***P.- En toda esta política de implantación de la comunicación que Alcampo realiza, ¿ existe algún “Dircom” al frente?.***

***R.- Si, aunque la comunicación de la compañía como he nombrado anteriormente está subdividida en varios departamentos de la empresa. Pero digamos que existe un periodista especializado que recae en mi persona y que como jefe de prensa me encargó de trazar las líneas principales de la información y de traspasar la información desde el campo de la empresa a la***

*sociedad; nuestros públicos. Luego existe una red de corresponsales internos que envían la comunicación desde cada hipermercado a la central de Madrid.*

***P.- La política de comunicación es difícil en toda la esfera empresarial pero precisamente en su empresa, donde el producto que vende es alimentación, y cualquier rumor puede ser causa de un conflicto que genere una situación de crisis. ¿Puede contar alguna experiencia?***

***R.- El rumor para cualquier organización es originado por una falta de información tanto en su interior como en su exterior. En el interior, esto se combate mediante una fuerte implantación de la comunicación interna con sus empleados y fuera, mediante el fomento de la confianza en mi relación cotidiana con los medios de comunicación. Siempre digo la verdad cuando un periodista me llama, aunque en ocasiones se tengan que ocultar ciertas informaciones a priori debido a la política de la empresa. Esta forma de proceder me ayuda cuando hay que afrontar situaciones de crisis provocadas por falsos rumores.***

*Un ejemplo que ilustra nuestra política fue el rumor que se desató en Alcampo de que estábamos en “situación de suspensión de pagos”. En un momento dado varios periódicos económicos estaban preparados para abrir sus portadas al día siguiente con esta noticia. En esta situación, mi única carta fue pedir a los periodistas que confiaran en mi palabra como compañero, ya que en ese momento no podía facilitarles los datos económicos.*

***P.- ¿Dispone la compañía actualmente de algún plan escrito para prevenir situaciones de crisis?***

***R.- En este año se está diseñando un manual sobre comunicación de crisis porque cada día son más las situaciones de crisis que se están generando en la sociedad en la que vivimos.***

*Normalmente en Alcampo se producen dos tipos de situaciones de crisis con una mayor frecuencia, una generada por la intoxicación de alimentos y la otra por sabotajes siempre con un fin económico.*

*En el año 1994 tuvimos un caso muy significativo de la tipología clásica de crisis que puede acontecer en una empresa como la nuestra: tuvimos una denuncia publica a los medios de comunicación de una bolsa de mejillones intoxicados.*

***P.- ¿Cómo gestionáis en estos casos la comunicación?***

*R.- Se forma un “Gabinete de Crisis”, formado por: el director general, el departamento de comunicación, el departamento de calidad, un técnico de ventas, el jefe de producto local, el director de ese hipermercado, y el jefe del sector.*

*Se elabora un mensaje para dar respuesta a la información, que emita tranquilidad y donde se tienda a convertir la información en positiva, Una información que será emitida por uno o varios portavoces ante la crisis, que serán elegidos en función de su formación y perfil didáctico.*

## **ENTREVISTA 2.**

**MARCELINO MUÑOZ. Responsable de comunicación de Alcatel**  
**España.**

***Pregunta.- ¿Quién es y que representa el grupo Alcatel?.***

***Respuesta.- Hoy Alcatel es una nueva empresa de carácter global donde todos los trabajadores somos ciudadanos de Alcatel. Para ello, las personas son y seguirán siendo el principal recurso de la empresa, cuya gestión de recursos humanos se dirigirá a seguir reclutando los mejores profesionales del mercado, potenciando los planes de carrera, y a reconocer y recompensar la profesionalidad de manera competitiva y equitativa. Un criterio que en nuestra compañía se traduce en un sistema de valoración por objetivos que gestionado de forma eficaz permite un diálogo transparente entre las personas.***

***P.- ¿Cómo gestiona Alcatel su comunicación de grupo?***

***R.- Nuestra empresa se ha propuesto un ambicioso plan de identidad corporativa que lleva implícito una importante política de comunicación que se está desarrollando en toda la compañía. Este plan responde al nombre de un programa denominado "Hi-Speed Company", quien es algo más que un simple programa de comunicación porque contribuye al cambio en la gestión del grupo que va a desarrollar nuevos estilos de trabajo.***

***P.- ¿Se puede identificar al programa Hi-Speed con un nuevo cambio en la cultura corporativa de Alcatel?***

***R.- Si, nuestra corporación que ha retomado la trayectoria como una de las compañías líderes mundiales, desea asegurar el éxito de esta nueva etapa definiendo y centrando su imagen, e integrando en ella los ejes de acción prioritario del grupo, bajo el concepto "Hi-Speed Company", que pretende alcanzar un importante cambio cultural en toda la compañía. Un cambio que revierte en una nueva actitud dentro y fuera del grupo.***

***P.- ¿Por qué un nuevo cambio de cultura en los albores del siglo XXI?***

***R.- Porque son importantes los cambios que se están produciendo en el sector de las telecomunicaciones y como consecuencia una profunda transformación tecnológica en todos los segmentos del mercado que refuerzan la idea de acelerar el cambio de nuestra cultura corporativa.***

***P.- ¿Cómo evolucionará según estos planes de futuro, la comunicación de la empresa Alcatel?***

***R.- Evolucionará sin duda hacia unas nuevas señas de identidad que se lograrán mediante el trabajo en cinco áreas distintas. Dos de estas áreas son el desarrollo de un plan de comunicación interna y otro plan de comunicación externa.***

***P.- ¿En qué aspectos afecta la implantación del programa Hi-Speed en el desarrollo de la comunicación interna de la empresa?***

***R.- Principalmente en informar a todos nuestros empleados a través de todos***



*nuestros recursos humanos y técnicos de los contenidos del nuevo posicionamiento de la compañía. Para conseguir este objetivo se han creado una serie de herramientas de comunicación interna a nivel corporativo entre las que destacan: un nudo Intranet, la publicación de un diario Hi-Speed, la creación de los premios Hi-Speed y un concurso de carteles.*

*Para nosotros la implantación de la Intranet dentro de la compañía ha supuesto un gran reto a la hora de instaurar una gran mejora entre la comunicación horizontal y vertical con los empleados.*

***P.- Y... ¿Cuál es en este momento el nuevo plan de desarrollo de la comunicación externa?***

***R.- Existen acciones tanto a nivel de producto como a nivel corporativo. Pero refiriéndome concretamente a acciones corporativas se ha llevado a cabo una acción de patrocinio internacional, “la asociación tecnológica con Prost Gran Prix en Fórmula 1. Así mismo, se está desarrollando una campaña de publicidad a nivel internacional que llevará a cabo acciones en países concretos y en la que se ha utilizado la imagen del “correcaminos” para apartarnos de la imagen tradicional que se tiene de Alcatel.***

***P.- Hemos hablado hasta el momento de profundos cambios en la cultura, gestión, filosofía y valores que se están produciendo en esta nueva etapa de la compañía. ¿Responden quizás estos cambios a proporcionar nuevos planteamientos a los trabajadores ante las crisis por las que la empresa Alcatel ha pasado en sus últimos años?***

***R.- En esta empresa no se han producido crisis, esas situaciones se dan en otro tipo de compañías que por su actividad siempre tienen que estar en alerta. En Alcatel, sólo se han producido pequeños conflictos laborales que suceden***

*habitualmente en cualquier empresa.*

***P.- ¿Cuál es la actividad diaria en el departamento de comunicación de Alcatel?.***

***R.- Esta empresa trata a diario de mantener una información fluida, permanente y transparente en toda la compañía, tanto a nivel interno como externo. A nivel interno el pequeño equipo que formamos este departamento tiene las competencias de redactar unos dossiers de prensa diario que hoy se hace a través de Intranet para que su difusión sea más rápida y se mantiene los dossiers escrito sólo para la dirección. Luego, selecciona información para el boletín interno que enviamos a los empleados.***

***Y respecto a la información externa intentamos mantener la imagen de la compañía participando en actos o recibiendo a cualquier medio de comunicación que solicite información del grupo.***

***P.- ¿Qué previsiones tenéis en la compañía sobre aspectos relacionados con la nueva comunicación del grupo?.***

***R.- Nuestras previsiones son trabajar mucho para que todo el mundo esté debidamente informado. Por ello dedicaremos nuestros esfuerzos tanto a proporcionar información como a recoger las inquietudes de los trabajadores del grupo Alcatel y tendremos en cuenta los diferentes puntos de vista. Desde ahora cada director jugará un papel importante en la transmisión de la información mediante reuniones con sus equipos.***

***Una vez analizadas las reacciones y expectativas, adaptaremos las diversas herramientas a la comunicación, gestión y formación del grupo.***

*P.- ¿Habéis pensado en incluir entre esas nuevas herramientas de comunicación algún manual de crisis?.*

*R.- No, porque no tenemos necesidad de tomar aún este tipo de medidas. Nuestro objetivo ahora se centra especialmente en reforzar nuestra comunicación interna ya que los periodos de profundos cambios por los que ha pasado la compañía, no han contribuido precisamente a reforzar en los empleados ese sentimiento de pertenencia a Alcatel.*

### **ENTREVISTA 3.**

#### **ANTONIO LOPEZ. Responsable de comunicación e imagen de la corporación bancaria BBV.**

***Pregunta.- ¿Cómo se distribuye la comunicación en una multinacional como BBV?***

***Respuesta.- El departamento de comunicación del BBV divide su actividad en tres campos de actuación que se corresponde con las tres áreas geográficas donde opera el grupo: Latinoamérica, El mundo europeo y Norteamérica y España. Y para cubrir estos tres mercados mantenemos tres unidades de comunicación, que corresponden a las siguientes.***

- 1.- Relaciones con los medios en España***
- 2.- Relaciones con los medios en Latinoamérica***
- 3.- Relaciones con los medios en Europa, Norteamérica y corresponsales.***

***1.- En el caso de España, además de ocuparnos de mantener buenas relaciones con los medios nacionales, existen programas específicos de atención a los medios locales y regionales. Esta cuestión es un nuevo planteamiento en la comunicación de la compañía que responde a que nuestras oficinas se distribuyen por todo el territorio español; tanto en grandes capitales como en pequeñas localidades, donde nuestra oficina está muy relacionada con su entorno.***

***“Nosotros entendimos que cuidábamos demasiado a la prensa nacional y no a la local, lo que podría ocasionarnos grandes problemas de imagen”.***

2.-En cuanto al área latinoamericana, hemos creado una agencia de noticias interna del grupo, basada en el envío por parte de los directores de comunicación de los diferentes bancos y de las noticias generadas al resto de la red. Por tanto, "estos DIRCOM actúan como captadores de noticias".

3.- Y en cuanto al área de Europa y Norteamérica (Londres-Frankfurt-N.York), dirigimos la comunicación del grupo hacia dos figuras principalmente. Porque entendemos que la información que facilitamos a los inversores debe ser la misma que se da a los medios de comunicación. Aquí entendimos que debíamos facilitar a los medios la misma información que a los inversores, a pesar de la opinión contraria de nuestros departamentos financieros.

**P.- ¿Qué perfil profesional poseen los profesionales que trabajan en estas áreas de comunicación dentro del grupo?.**

**R.-** Son profesionales con dos perfiles diferentes. Por un lado, están aquellas personas del grupo, formadas en temas de comunicación que tienen la ventaja de conocer la empresa así como de no despertar recelos, ya que son trabajadores que llevan años en la compañía y conocen bien tanto la organización, como el dominio de las técnicas financieras. Por otro lado, existe el profesional que llega de fuera, formado y con amplia experiencia en temas de comunicación, redacción y las relaciones con los medios de comunicación y que es contratado por el Banco por su amplia experiencia y valía profesional.

El candidato perfecto a mi juicio, no existe, ya que no hay que tener una predisposición a priori. Pero dentro de mi ideal se encontraría aquella otra persona que se ha formado en el banco y es licenciado en Ciencias de la Información.

**P.- ...Y se puede conocer cual es el perfil del responsable de toda la comunicación del grupo; ó sea el suyo Sr. López.**

**R.-** Yo soy funcionario del Estado, lo que antes se denominaba técnico de administración civil del Estado. Solicité trabajo en el “Ministerio de Información y Turismo” y ocupé distintos puestos dentro de este ministerio en distintas zonas de España.

Más tarde pasé a formar parte de esta corporación para la que llevo trabajando ya veintitrés años como responsable de comunicación y hoy soy responsable de comunicación e imagen del grupo.

**P.- ¿Cómo se configura el departamento de comunicación del grupo BBV?.**

**R.-** El “Area de Comunicación e Imagen” está formada por catorce personas en España y se encuentra ubicada en línea de presidencia, lo que se llaman en BBV “Unidades de apoyo a Presidencia”. Aparece al mismo nivel de otras áreas como pueden ser el area financiera, la de personal, etc.

El departamento además de dedicarse a la comunicación dentro del grupo posee otras dos divisiones formadas por: la actividad corporativa y la actividad sociocultural.

La actividad corporativa se encarga de diseñar toda la imagen corporativa del grupo y sus empresas. Tiene a su cargo la “Publicidad Institucional”, no comercial, y la publicidad de las unidades que no son bancos comerciales, tales como fondos de pensiones y fondos de inversión, así como la contratación publicitaria. Esta unidad, a cargo de un ingeniero, lleva a cabo la implantación de la imagen global de la compañía.

*La actividad sociocultural sin embargo es responsable de los actos de impacto público y trabajan en ella dos personas. Esta unidad se responsabiliza junto a la fundación que la entidad posee, de organizar todo tipo de actividades relacionadas con: seminarios, debates, exposiciones, patrocinios, premios literarios...*

*Existen actividades de comunicación que requieren de un cuidado especial como son las labores de "Patrocinio y de Mecenazgo", unas labores que siempre son identificadas en los medios de comunicación con acciones publicitarias. En este aspecto hoy se encuentra reflexionando la empresa ya que no sabe si seguir trabajando en su fórmula del patrocinio actual, o cambiar la estrategia hacia otras vías como pueden ser los temas de solidaridad.*

***P.- En esta sociedad estamos cada día más familiarizados con un término que se hace común su utilización en muchas vertientes de la vida. Por ejemplo, es normal hablar de crisis refiriéndonos a la familia, a la economía, a la crisis de identidad o de imagen, etc. De alguna manera podríamos identificar el término como una perturbación del orden y de las previsiones y....¿Responde en este caso el término crisis a definirse como el escenario normal en el que actúa una empresa?.***

***R.- Efectivamente. Las crisis forman parte de la propia naturaleza de una actividad de negocio en muchas de sus facetas, porque la tensión permanente o el mismo cambio son provocadores de ellas. Son innumerables los riesgos que a diario se vive en una empresa que pueden provocar estas situaciones como pueden ser todas los relacionados con su actividad, los conflictos laborales, batallas internas, huelgas, fusiones, pérdida de contratos claves, ofensivas de la competencia, denuncias de asociaciones de consumidores, catástrofes naturales, sabotajes, insuficiencias graves de productos, etc.***

***P.- ¿Cómo se define una situación de crisis en la corporación BBV?***

***R.- Con términos como conflicto, terremoto, desastre, revolución, golpe de estado, etc....***

***P.- ¿Cuál es la alarma que avisa a BBV de que llega la crisis?***

***R.- Con los mismos rumores de la gente. Las crisis llegan normalmente con la llamada de un medio de comunicación, por ello me arrepiento muchas veces de no haber hecho caso a los rumores ya que normalmente si no se les hace caso se convierten en crisis.***

***P.- ¿Puede ilustrar algún ejemplo de crisis sufrida en su grupo?***

***R.- En esta entidad se han sufrido algunas que otras crisis sobre todo las más importantes han sido las OPAS.***

***La OPA sobre Banesto que acometimos en el Otoño de 1987 es un claro ejemplo de crisis acontecida en nuestra entidad.***

***No se sabía lo que significa el término OPA y no habíamos sensibilizado a los medios en una operación que era moneda común en el mundo capitalista.***

***En los tres periódicos más importantes ganamos la batalla pero falló el planteamiento jurídico por lo que al final perdimos la guerra.***

***P.- ¿Qué planteamientos tiene que hacerse una empresa cuando le llega una situación de este tipo, que puede generar en crisis?***

***R.- Mi tesis personal es que cada situación de crisis tiene su propia proyección pero lo fundamental y común a todas son los errores que se cometen. Esta***



*cuestión es como los toros “donde cada toro tiene su propia lidia”.*

*Entre los consejos más importantes existe uno que es fundamental: gestionar a diario la comunicación dentro de la empresa, porque la mayor parte de las veces “la crisis proviene de una mala gestión de la comunicación”. Para ello una medicina preventiva es, saber escuchar; en la medida en que un rumor se puede corregir se controla a la crisis aunque existen ciertos tipos de crisis que no se pueden controlar como son las fusiones, OPAS, problemas judiciales....*

*Otras recomendaciones que hay que seguir en los primeros momentos de la crisis son:*

- a.- No ponerse nervioso*
- b.- No contratar a nadie externo*
- c.- Saber cuales son los aspectos que tiene la crisis: políticos, económicos, sociales, etc., y saber que ninguno de estos aspectos se puede abandonar.*

***P.- ¿Cuáles serían desde su experiencia las recomendaciones a seguir en la acción de la crisis?.***

***R.- Desde mi punto de vista y con los años y experiencia que me avalan los consejos a seguir son:***

- Elaborar un “Plan de Comunicación Global”*
- Estar pendiente las 24 h del día del problema en concreto*
- No perder la cara a los medios de comunicación*
- Hay que hablar tanto con los medios afines como con los medios hostiles.*
- “Mucho trabajo y mucho hígado”*
- Definir claramente el objetivo final*
- Dirigir la crisis con respuestas globales tanto en la dispersidad de criterios como en el liderazgo y seguridad.*
- Saber adoptar una solidaridad ética y demostrar que existe una identidad ética en la organización.*

***P.- Las crisis como cualquier otro problema deben ser gestionadas por un gestor, ¿Quién es el gestor ideal en una crisis en BBV?***

***R.- En nuestra compañía está formado permanentemente y su composición es la siguiente:***

***Areas:- El Presidente***

- Area Personal***
- Area Lobby***
- Area de Comunicación***
- Técnico de la Unidad afectada***
- Equipo Jurídico***

***Este equipo ocupa un lugar preponderante en cuanto a medidas a adoptar y en cuanto a la unificación de criterios y de mensajes. Es importante conseguir centrar la comunicación en una sola vía y un único portavoz. Ya que la dispersión de criterios, la ambivalencia de los mensajes a transmitir o la importancia de las prioridades crean en la opinión pública una sensación de desajustes.***

***Así pues, la unificación de criterios, la singularidad y sencillez en la información y la creación de la persona portavoz, única y reconocida ante la opinión pública. Hará más fácil el enfrentamiento ante la crisis.***

***P.- ¿Posee BBV algún manual escrito de previsión o actuación ante la crisis?***

***R.- Actualmente está en proceso de elaboración. Esta medida se ha puesto en marcha como medida de previsión ante la globalización que está alcanzando el grupo BBV, quien necesita cada día más al ser una multinacional que todas sus filiales dispongan de unas instrucciones escritas sobre como resolver la posibles crisis.***

***P.- ¿Qué puntos principales debe contener un manual de crisis?***

***R.- El plan debe contener unas tácticas para la implantación de las ideas y debe estar presidido por la filosofía del grupo. Bajo mi punto de vista debe recoger unos puntos principales como son:***

- La actitud***
- Las técnicas informáticas***
- Las técnicas jurídicas***
- Y las técnicas de comunicación.***

***En nuestros días las técnicas informáticas son de vital importancia ya que por ejemplo herramientas como Internet ayudan a paliar muchos efectos en la crisis y la instalación de la videoconferencia, soluciona muchos problemas de acortamiento de distancia entre las distintas sedes.***

***El BBV se ha sumado a la implantación de estas técnicas y ha habilitado una sala permanente para las posibles situaciones de crisis.***

***P.- Las circunstancias que estamos describiendo no sólo constituyen un problema de comunicación si no que además necesita encauzar esa comunicación en un canal personal; su portavoz ¿Qué perfil personal y profesional debe reunir esta figura?***

***R.- El portavoz debe ser la única imagen y voz reconocida ante la opinión pública. Deberá reunir en la información que transmita credibilidad y sencillez, y debe poseer el rango de estrategia en la propia crisis.***

***Las características más importantes que debe tener el Portavoz de la Crisis son:***

- Debe conocer bien el tema***
- Debe tener la confianza plena de la empresa.***

- *Debe demostrar confianza ante los medios de comunicación*
- *Deben ser personas diferentes en función de la topología de la crisis*

*En BBV, tenemos la teoría de que tenemos que estar al servicio del portavoz donde cada día nos inclinamos más por la idea de que debe ser un “Jefe de Producto” o “Técnico” de la unidad afectada. Para ello, hemos formado a todos los posibles portavoces en técnicas de expresión para saber comunicarse ante los medios de comunicación.*

*En este caso nuestra estrategia consiste en que el “Director de Comunicación” nunca sustituya al portavoz, sino que ponga todos los medios humanos y técnicos posibles para reportar al portavoz de la crisis.*

***P.- ¿Cuáles son las fases por las que pasa una situación de crisis?***

***R.- Las fases que acontecen en un proceso de crisis son:***

- *La sorpresa*
- *La planificación de las respuestas*
- *La batalla*
- *Y el desenlace, una última fase que en ocasiones llega acompañada por un fracaso. En estas ocasiones hay que saber dar marcha atrás y retirarse a tiempo. Vender bien una retirada puede ser una victoria, aunque saber retirarse es una técnica difícilmente compatible con el empecinamiento de líderes empresariales.*

***P.- ¿Qué papel cumplen los sindicatos de la empresa cuando se presenta una situación de crisis?***

***R.- Normalmente en la empresa española la experiencia con los sindicatos es muy positiva, ya que ellos están muy integrados y suelen ser aliados de la***

*empresa a la hora de intentar solucionar los conflictos.*

*P.- ¿Un crisis puede ser en ocasiones una oportunidad para una empresa?*

*R.- Las crisis pueden parecer duras e interminables para quien las atraviesa sin embargo, yo creo que las crisis siempre son positivas porque te permiten despertar los valores corporativos que estaban un poco dormidos. Por eso mi tesis es que muchas organizaciones salen fortalecidas cuando su personalidad, su identidad y su imagen quedan sometidas al baño ácido de una crisis que arrastra y diluye todos los excesos de maquillaje.*

*Una crisis permite a la empresa algunas cosas como:*

- Movilizar al conjunto de la organización.*
- Despertar de su letargo a muchas empresas confiadas y pasivas.*
- Ayuda a crear una nueva Identidad en aquellas empresas e instituciones con una débil cultura corporativa.*
- Descubre nuevos líderes que permanecían ocultos.*
- Permite adoptar enfoques nuevos y realizar análisis innovadores sobre el sentido de la actividad de la compañía.*
- Realiza en la empresa ese ejercicio de gimnasia preventiva y de adecuación a la realidad del mercado y de la competencia.*
- Pero sobre todo, la primera y última recomendación es aplicar el sentido común en cada uno de los problemas.*

*P.- Y .. ¿Cuál es la cruda realidad para alguien que ha vivido en directo algunas crisis en su compañía?*

*R.- Pues esta situación responde a nervios, luchas entre los gabinetes jurídicos y de comunicación, improvisaciones oportunistas, voluntarios por doquier, prisas por resolver el conflicto a cualquier precio, etc.*

*Uno que ha vivido varias crisis, se atreve a aconsejar a los directores de comunicación que sufran este evento dos cosas; primero, que mantengan la calma frente al aluvión de críticas e ideas geniales que reciba y segundo que siempre rescate unos minutos para la soledad del despacho. Las reuniones producen más ruidos que ideas. Las informaciones muchas veces asfixian. Y el DIRCOM debe saber mirar más allá de la batalla.*

## **ENTREVISTA 4.**

**LUIS DIAZ WELL. Responsable de comunicación de Iberia.**

***Pregunta.- ¿Qué representa una crisis para una compañía como IBERIA?***

***Respuesta.-*** La palabra crisis en una compañía de nuestras características abarca dos aspectos diferentes. Por una parte, el termino más apabullante de la palabra sería; “cualquier anomalía que trastoque el normal funcionamiento de toda la actividad”. No hay que olvidar que esta es una empresa de servicios de transporte con más de 20 millones de clientes y que realiza diariamente más de 800 vuelos diarios, que posee una flota de casi 200 aviones y que tiene que coordinar casi 23.000 trabajadores en 47 destinos.

Evidentemente, la tipología de crisis más importante que se puede dar en Iberia son los accidentes aéreos sin dejar de lado que como en cualquier otro tipo de empresa de servicios existen las denominadas minicrisis. Que son aquellos pequeños incidentes que afectan al normal funcionamiento de la compañía. Pero en Iberia, la crisis elevada a su grado máximo, es una accidente.

***P.- El rumor es casi siempre la antesala de la crisis, ¿Cómo se palian los rumores en una compañía de estas características?***

***R.-*** El rumor en compañías de esta envergadura posee intereses muy dispares, en las que los equipos de gestión tienen una media de vida de 2 años y son muy difíciles de detener. En cualquier caso en Iberia, no son especialmente

*preocupantes y el único antídoto es decir la verdad. Aunque en muchas ocasiones la información no guste porque existen colectivos interesados en disponer en exclusiva de la información y su administración.*

*En Iberia, nuestra política de comunicación tiende a romper esta situación y a ser transparente, lo que significa contar las cosas como son. Para ello, nosotros tenemos herramientas en la gestión de comunicación tales como:*

- Tablones de información: "La compañía informa", en el que periódicamente abordamos todas las cuestiones que puedan interesar a los empleados.*

*Normalmente, se producen semanalmente pero en ocasiones esta periodicidad se rompe porque no hay nada que comunicar.*

- Revistas "Iberavión" y "Ronda Iberia"*
- La dirección utiliza otra estrategia de comunicación que es la información directa por carta a los empleados firmada por el Presidente.*

***P.- ¿Qué importancia adquiere la gestión de una buena política de comunicación en una situación de crisis en Iberia?.***

***R.-*** *La comunicación va en función de cómo marcha la compañía. Si una compañía como esta pierde 60.000 millones todo es una crisis, ahora bien cuando se gana 18.000 millones todo es más fácil.*

*"Un plan de comunicación no es una varita mágica, porque tampoco existen muy buenos profesionales en comunicación ".*

*Una comunicación responde a un plan de gestión empresarial y a los logros establecidos por dicho plan de gestión. En la medida en que ese plan de comunicación sea bueno y se marque unos objetivos, y esos objetivos se cumplan, la comunicación siempre será fácil y creíble.*

*Si la opinión pública va viendo que eso funciona el éxito es de la gestión de la*



*empresa que son los que hacen que un plan de gestión funcione o no funcione.*

***P.- ¿ Dispone Iberia de algún manual que prevea las posibles crisis?***

***R.- Si, Iberia dispone desde hace varios años de varios manuales que están en constante renovación. Toda compañía aérea debe disponer de un plan de respuesta ante la crisis, que debe estar en permanente actualización y dar respuesta a todos los posibles incidentes que la compañía prevea que puede tener.***

***P.- ¿Cuándo se forma y cuando entra en funcionamiento el “Comité de Crisis”?***

***R.- Cada crisis en Iberia tiene una respuesta por parte del departamento donde ha ocurrido el incidente.***

*Se forma un equipo de control o seguimiento cuando el problema se hace constante y se repite frecuentemente. Por ejemplo si se produce un retraso diario en un vuelo y no se encuentra una solución, se crea un equipo que estudia el hecho concreto ya que ese área de negocio no es capaz por si solo de resolver la situación. La Comisión se crea con personal de otras direcciones implicadas en ese proceso para que cada uno aporte soluciones al problema.*

*Por ejemplo, ahora se ha creado un comité de seguimiento o de crisis porque los vuelos que salen del aeropuerto de Barajas rompen con una de las reglas de oro de la compañía: “La puntualidad en el servicio”. Este aspecto no se cumple casi nunca en Madrid debido a las características del propio aeropuerto ya que se encuentra en constante crecimiento. Este comité está evaluando las causas que originan ese retraso y la manera de solucionarlo, para dar mejor servicio al pasajero. Este hecho es reiterativo en el tiempo por lo que requiere de una solución.*

***P.- ¿ Quienes forman parte del “Comité de Crisis”?***

***R.- Forman parte aquellas personas responsables da cada área de negocio. Y dependiendo del tipo de crisis este responsable nombra a unos profesionales u otros.***

***Cuando el problema nos desborda se escoge a un asesor externo que sea experto en el tema y que pueda buscar soluciones al problema planteado.***

***P.- Dentro del plan de comunicación de crisis es muy importante la figura del portavoz, ¿quién asume esta función en una compañía como Iberia?***

***R.- Habitualmente el portavoz es el “Director de Comunicación” de la compañía. Pero existen situaciones determinadas en las que el director de comunicación elige a otra persona como portavoz. Esto va siempre en función del alcance, la gravedad, la importancia o la profundidad de la crisis.***

***En Baleares por ejemplo ha existido un anuncio de huelga y fue nombrado como portavoz primeramente a una persona del departamento de comunicación y posteriormente en una segunda fase, dijimos que fuera el propio director del aeropuerto de la compañía.***

***Estos nombramientos se miden y sólo requieren de sentido común y de algunas experiencias. Pero por norma, en Iberia, el portavoz es el designado oficialmente aunque luego existan momentos en los que esta figura se suplanta en función del origen del problema.***

***P.- ¿Qué significa para Iberia acudir a un asesor externo cuando llega una crisis?***

***R.- No es ni más ni menos que acudir a un experto que domine técnicas que nos***

*ayuden a paliar el problema que ha provocado la situación de crisis.*

*Hoy en día en España es un servicio que prolifera dentro de los que ofrecen las agencias de comunicación, pero expertos y con experiencia existen pocos.*

***P.- Ha nombrado que en comunicación no existen buenos profesionales, ¿Pero que perfil debe poseer el profesional de la comunicación?***

***R.- Debe responder a un profesional con una amplia experiencia en medios de comunicación, conocedor de las necesidades de comunicación que una compañía posee y que no olvide nunca que él es ante todo un profesional de los medios de comunicación porque aquí se corre el peligro de pasar la barrera y creerte lo que no eres. Siendo un periodista se comprende mejor el acontecer y la prisa con la que a diario trabajan los medios.***

*Personalmente creo también que este profesional tiene que poseer un gran sentido de la responsabilidad y sentido común de las cosas además de una amplia formación y experiencia sobre el mundo de la empresa.*

***P.- Conociendo el poder y la influencia de los sindicatos en Iberia, ¿se les puede considerar en ciertas crisis provocadoras de ella?***

***R.- “Si” y “No” depende, como en cualquier otro colectivo. Una de las primeras letanías que oí al llegar a esta empresa fue “aquí no existe información”.***

*Hoy, en el “Consejo de Administración” se sientan cuatro representantes sindicales: Pilotos, azafatas y dos de personal de tierra.*

*Los sindicatos disponen por tanto de toda la información de la compañía. Además se les informa formalmente de la marcha de la compañía a sus cuadros y a sus equipos.*

## **ENTREVISTA 5.**

### **ENRIQUE AGUIRRE DE CÁRCER. Responsable de comunicación de Mercedes Benz en España.**

***Pregunta.- ¿Qué significa la palabra crisis en Mercedes-Benz?***

***Respuesta.- Bajo mi punto de vista se produce una situación de crisis en una compañía "Cuando la estrategia que se ha marcado en un determinado momento se parte, se cierra la vía hacia tu objetivo y no tienes ningún tipo de acción prevista" es decir; si ante los obstáculos que encuentras en el camino dispones de rutas alternativas que te permitan bordearlos, dejas de tener situaciones de crisis.***

***En nuestro caso nos hemos encontrado con un imprevisto; con un coche que era seguro y nadie podía dudar de su estabilidad.***

***Nos encontramos pues, ante una situación desconocida que repercutió en una crisis profunda donde se cuestionaba la imagen de marca de la compañía. Una situación que había cogido en mantillas no sólo a los responsables de comunicación en España, sino también en Alemania. Porque en 112 años de historia no había vivido la compañía nada similar, aunque si habíamos experimentados pequeños reveses, como en todas las empresas.***

***P.- ¿De qué manera le llegaron los primeros rumores ante la crisis? .***

***R.- Fuimos informados por nuestra casa matriz desde Alemania y ese mismo día recibimos ya las primeras llamadas de algunos medios de comunicación***

*demandando información sobre el accidente del modelo "Clase A".*

***P.- ¿Cuál fue el mensaje que Mercedes transmitió en España ante la demanda de información que los medios de comunicación le reclamaban?***

*R.- "Fue una situación muy complicada, porque sabía que existía un problema pero nada más". De esta forma en el mensaje se "confirmaba que había habido un problema con la "Clase A" desde Suecia, pero que no teníamos mas datos". Necesitaba confirmar lo sucedido y quizás la falta de experiencia ante este tipo de situaciones hacía que nuestros mensajes fuesen prudentes, queríamos estar completamente seguro y disponer de una información más completa.*

*La manera en que se emitieron los primeros mensajes fue a través del teléfono respondiendo a todas las llamadas. Y en segundo lugar, mediante una nota de prensa enviada a la redacción de toda la prensa especializada y prensa nacional; una vez que Alemania posee más información. De esta forma, la casa matriz convoca una rueda de prensa en la que proporciona datos técnicos sobre el accidente.*

***P.- ¿Existió una comunicación planificada y dirigida desde Alemania?***

*R.- No, la casa matriz marcó unas directrices de actuación y planificación de los mensajes que había que transmitir así como las primeras líneas de trabajo.*

*En este ámbito desde Alemania nos convocaron después de pasar los primeros días de incertidumbre, a las 15 filiales de los países donde Mercedes-Benz está afincada. En la primera convocatoria la compañía quiso conocer de cada uno de los países varias cuestiones como: ¿qué había pasado? ¿Cuál era la situación en cada uno de los mercados?, ¿Cómo se habían producido los primeros rumores?, etc.*

*Transcurridos unos días, desde Alemania se nos convocó a una segunda*

*videoconferencia y se dan unas directrices de cómo se debían transmitir las comunicaciones. Indicando como primer consejo, la necesidad de dejar de hablar del pasado, para sólo hablar del futuro.*

*En España, no nos parecieron acertada las directrices marcadas ya que contenía un mensaje con un carácter prepotente adaptado para el mercado alemán pero que para nosotros no era el más apropiado. Ya que es una cuestión indiscutible que no es el mismo posicionamiento el que la marca posee en Alemania donde "D. Benz estornuda y tiembla el mercado", sin embargo en España nuestro Presidente lo hace y no ocurre nada.*

***P.- ¿Cuál fue vuestro plan de actuación ante la situación de la crisis provocada por el nuevo modelo "Clase A?"***

***R.-*** *Se nos planteaba una situación muy complicada, difícil de emitir y con ninguna experiencia en estos casos. Así que lo primero fue convocar un "Comité de Crisis", con el fin de intentar aportar soluciones en todos los sentidos. Se compuso por:*

- El Presidente de la compañía en España; Carlos Espinosa de los Monteros.*
- El "Director de Marketing".*
- El "Director de Ventas de Turismos".*
- Y el "Director de Comunicación".*

*Algunas de las estrategias que de aquí salieron marcaron nuestro planteamiento ante la crisis que pasó por varias etapas.*

***P.- ¿Qué otras situaciones ha vivido la casa Mercedes-Benz que se puedan considerar crisis?***

*R.- Esta ha sido la primera crisis de toda la historia de Mercedes. En otras ocasiones hemos sufrido situaciones complicadas y difíciles pero en ningún otro caso se ha llegado a cuestionar la imagen de la marca. En esta situación se ha llegado a cuestionar que Mercedes-Benz era incapaz de hacer coches pequeños y se nos acusaba de querer perjudicar al mercado.*

*No se había vivido nada parecido y no teníamos ninguna experiencia ni en España, ni en Alemania.*

***P.- ¿Cuál ha sido vuestro aprendizaje ante la crisis y cuales han sido los resultados sobre la comunicación establecida?***

*R.- La experiencia ha sido muy positiva ya que hemos demostrado que "hemos podido superar una crisis y que no se ha dañado la imagen de la compañía en absoluto"*

*Hemos aprendido también que en aspectos de comunicación es importante que se mantenga la filosofía de la compañía pero hay que tener muy en cuenta la cultura del país donde cada filial está afincada.*

*En nuestras comunicaciones en España procuramos seguir las 3 siguientes reglas: ser expresivos, humanos y humildes Porque nuestro mercado es pequeño y no tiene nada que ver con las dimensiones que alcanza el nombre de la empresa y el presidente en Alemania.*

**P.- ¿Posee la casa Mercedes-Benz algún manual sobre comunicación de crisis?**

**R.-** No tenemos ninguno e incluso me consta que tampoco existe en Alemania.

*"Si tú eres un líder nunca piensas que puedes cometer errores".*

*Pero actualmente esta situación se está replanteando en Alemania porque el pasado mes de febrero tuvimos una reunión a nivel mundial donde se trató la crisis y sus resultados, así como sus soluciones.*

*Hoy se está preparando una guía o manual a nivel mundial porque la gran mayoría de los responsables de comunicación del grupo pensamos que si en su momento se hubiera tenido la documentación y su correspondiente formación específica en temas de crisis, la situación acontecida se hubiera paliado en gran medida.*

**P.- ¿Cómo está formado hoy el departamento de comunicación de la compañía en España?**

**R.-** Hoy al igual que cuando ocurrió la situación de crisis provocada por nuestro modelo "Clase A", lo forman tres personas.

- El responsable de comunicación. Soy licenciado en económicas y llevo 11 años trabajando en distintos departamentos de la compañía y desde hace dos años y medio me ocupo de esta unidad; siempre dependiendo de presidencia.

- Un responsable de las relaciones con los medios de comunicación, que lleva años trabajando en la empresa.

- Una secretaria de dirección, quien también lleva bastantes años trabajando en la compañía.



*Y la política de comunicación en Mercedes-Benz está dirigida a transmitir la calidad del producto Mercedes. Un mensaje que aparece en momentos puntuales y concretos cuando convocamos a los medios dos veces al año en dos ruedas de prensa y alguna nota de prensa cuando existe algo concreto que emitir. Pero por norma no concedemos entrevistas nunca ante las cámaras de televisión.*

## **ENTREVISTA 6.**

**CARLOS PANIAGUA. Presidente de la “Agencia de Comunicación”  
“Paniagua Comunicaciones”.**

***Pregunta.- ¿Qué representa la figura de un asesor externo en materia de comunicación para una empresa?.***

***Respuesta.- Es un profesional experto en ciertas materias; en mi caso relacionadas con la comunicación de la empresa y que proporciona ventajas para la compañía para la que ha sido contratado. La primera gran ventaja radica en su experiencia, pues este asesor suele haber vivido esa situación en múltiples de ocasiones. Y en segundo lugar, la globalidad; llega de fuera del entorno y ve el problema desde otra perspectiva que quien está viviendo el problema en el epicentro. Finalmente, gozamos de una credibilidad probada ante los medios de comunicación como fuente fidedigna.***

***P.- ¿Qué significa una crisis empresarial?.***

***R.- Se puede admitir a priori que es un hecho no controlado por sus órganos de gestión y que afecta de forma relevante y negativa a la sociedad, a su imagen y a su desarrollo normal. Pero dicho en otras palabras basadas en mi experiencia; la mayoría de las veces, la comunicación en crisis comienza cuando llama un periodista. La empresa es capaz de vivir plácidamente con su crisis a cuestas, intentando encararla, solucionarla ó disimularla, pero todo el panorama cambia cuando una secretaria advierte que un medio ha llamado. Es el momento de***

*llamar a un profesional experto o de dar protagonismo al jefe de prensa de la casa, haciendo bueno lo de Santa Bárbara y los truenos.*

**P.-** *¿En qué aspectos ha cambiado las situaciones de crisis empresariales con respecto a hace unos años?.*

**R.-** *Son las mismas crisis que se producían hace unos años, pero con distintos nombres. Hoy, la comunicación se ha tecnificado ya que actualmente se trabaja con una tecnología que hace 15 años no existía y evidentemente se posee mayor experiencia de estas situaciones. Pero en la vida real existen también estos tecnicismos; por ejemplo, "Antes un viejo que empezaba a decir tonterías decíamos que chocheaba, hoy en día se dice que tiene Alzheimer".*

*Es verdad que antes no se le daba la importancia que se merecía a la comunicación de crisis ya que se desconocía la transcendencia que podía alcanzar. En multitud de ocasiones con no atender al periodista era suficiente y era corriente escuchar en las empresas "que le vamos a hacer, si nos ha tocado". No se tenía en cuenta la crisis, no se asumía, no se le daba nombre, aunque se sabía que antes o después te iba a tocar.*

*Este panorama actualmente ha cambiado ya que hoy el "Director de Comunicación" posee otra formación e información del tema.*

**P.-** *¿En qué momentos se llegan a despertar en España estas situaciones?.*

**R.-** *Principalmente en España las más graves se han producido como consecuencia de la situación económica vivida durante los años 92-93-94 en las que se desataron multitud de comunicaciones de crisis en España por situaciones adversas, y las principales han sido como consecuencia de expedientes de regulación de empleo, suspensión de pagos, etc.*

*"En ciclos económicos bajos, proliferan las comunicaciones de crisis, teniendo*

*muchas de ellas resultados negativos.”*

*Pero en España existe un hito importante y pionero en estas comunicaciones de crisis en el año 1982 cuando la casa BMW publicó un anuncio donde indicaba, que los coches con un determinado número de bastidor tenían un problema de dirección y se indicaba a sus propietarios que pasaran con su vehículo por los concesionarios que se iba a proceder a solventar el problema.*

***P.- ¿Qué tanto por ciento de empresas españolas acuden actualmente a un asesor externo para casos de comunicación de crisis?***

*R.- De las grandes empresas la gran mayoría acuden, porque aunque se tenga un departamento de comunicación en caso de crisis es especial y a todo el mundo le costará trabajo asumir y por otro lado, nadie tiene que saber la técnica de la comunicación de crisis.*

*En este aspecto las pequeñas y medianas empresas llevan otro criterio de comunicación, aunque espero que en unos años la vean como previsible también para ellas.*

***P.- ¿Cambian las estrategias empleadas para la comunicación de crisis ejercida por un organismo público o privado?***

*R.- No, lo que cambia es el objetivo y todo radica en lo que implica la palabra beneficio para cada una de ellas.*

*Mientras en la empresa pública, se piensa más en los costes políticos que en los resultados, ó sea, que tienen otros intereses diferentes al de ganar dinero.*

*Por lo que nos podemos encontrar con personas que con tal de mantener su puesto y su cuota de poder, no les interesa trabajar con un asesor de comunicación porque considera que está perdiendo esa cuota de poder y el directamente puede realizar ese trabajo.*

*En la empresa privada sin embargo, prima la obtención del máximo beneficio.*

*P.- Estamos hablando de situaciones de crisis y las consecuencias que provoca en cualquier empresa, pero... ¿se pueden hablar de métodos, técnicas o argumentos para paliar o prevenir sus efectos?.*

*R.- Ya ha quedado dicho que la crisis siempre es inoportuna y eso es cierto; pero que sea sorpresa no quiere decir que sea imprevisible. Como primera recomendación procede hacer distinción entre dos cuestiones: plan preventivo de crisis y un plan preventivo de comunicación en crisis.*

*Por lo tanto y antes que nada, planteémonos la solución de la crisis; obligado primer paso que desembocará después en su comunicación.*

*Una medida eficaz es persuadir a la dirección de la empresa de la necesidad de contar con un plan de gestión de crisis y que se implique en su desarrollo.*

*En la base de este plan radica como una de las medidas más urgentes la formación de un equipo de gestión de la crisis bajo la responsabilidad de un grupo de personas que afronten el problema y del que emanarán las decisiones que convengan para la urgente normalización de la organización.*

*P.- ¿Cuántas empresas en España cuentan con un manual escrito para paliar las consecuencias de la crisis?.*

*R.- Muy pocas empresas tienen un plan previamente redactado, ensayado y actualizado. Y la gran mayoría cuando llega el momento de la crisis, seguro que no saben donde está el manual o no controlan su puesta en marcha.*

**P.- ¿A qué puntos principales son a los que debe acudir primeramente el comité de la crisis?**

**R.-** Tendrán que prever las respuestas a tres apartados fundamentales:

*Primero a definir el objetivo que hay que lograr. Segundo a elaborar el mensaje que habrá que emitir. Y tercero a definir las audiencias y canales de comunicación oportunos y preparar finalmente un plan de actuación. Sin olvidarse de buscar un portavoz coherente para esa crisis en concreto.*

**P.- ¿Cuál debe ser el perfil del portavoz de la crisis?**

**R.-** Debe poseer dos características muy claras: Facilidad de exposición de tal manera que lo que explique se pueda enterar todo el mundo y credibilidad; de tal manera que la gente cuando lo vea diga: eso es cierto.

**P.- ¿Qué diferencia encuentra entre las crisis que se producen en España y fuera de ella?**

**R.-** No existe ninguna diferencia. Fuera de España no están más avanzados que nosotros. Pienso y confirmo que la comunicación para gestionar la imagen de algo o de alguien ha existido siempre como técnica, desde los romanos...

*Pero evidentemente los americanos han estudiado muchísimo los distintos aspectos de la empresa llegando a una serie de conclusiones y en su mismo sentido vamos todos.*

*Aunque en la forma de trabajar quizás a los españoles nos influya nuestro carácter latino.*

***P.- ¿Cómo debe ser la evaluación después de una crisis?***

***R.- Marcar el objetivo de la comunicación de crisis es volver a la normalidad.***

*En la comunicación de crisis el objetivo es a corto plazo y en este sentido lo que toda empresa desea es quedarse al menos como estaba. Ahora existe una tendencia que es practicar aquello de: "no hay mal que por bien no venga", lo que implica que de una crisis hay que buscar siempre el refuerzo de su imagen.*

## **ENTREVISTA 7.**

**CARLOS MANUEL SANCHEZ. Responsable de comunicación externa de RENFE.**

***Pregunta.- ¿Qué es una crisis para una compañía como RENFE?.***

***Respuesta.- Una crisis para nosotros es un hecho inesperado e inusual que en su origen interno afecta al normal funcionamiento de la organización y que en su origen externo es un hecho que despierta el interés inmediato de los medios de comunicación.***

***Esta compañía como cualquier otra puede verse sorprendida por la llegada de cualquier situación de crisis, aunque la más grave y trascendente son las “crisis provocadas por accidentes”.***

***P.- ¿Qué tipo de morfologías más comunes registran las crisis que se provocan en RENFE?.***

***R.- Las situaciones de crisis coinciden con las situaciones que acontecen en otras empresas, aunque en esta organización repercuten de manera más grave en la sociedad dado el carácter público del servicio que proporciona RENFE.***

***Aunque principalmente se acoplan en dos grupos:***

***a.- Aquellas relacionadas con la explotación. Donde se reúnen las huelgas, sabotajes, alteraciones graves de circulación y accidentes.***

***b.- Aquellas otras relacionadas con la imagen de la empresa y sus gestores. Donde se incluyen los escándalos, especulaciones dañinas y las informaciones-denuncias.***



***P.- ¿Cuales son las herramientas que utiliza su departamento de comunicación para combatir una crisis?***

***R.-*** Por el tipo de empresa que somos; una empresa pública, debemos “mantener una comunicación fluida con la sociedad y con nuestros clientes”.

*Nuestra política de comunicación en estos casos se centra en tres vías principalmente.*

*1.- Actuar con credibilidad y veracidad ante los hechos. Lo que implica decir la verdad de lo que ocurre aunque en nuestro caso para decir esta verdad se precisa de un cierto tiempo en el que poder contrastar toda la información recogida.*

*Esta credibilidad en la exposición de los hechos debe ser siempre una cualidad de la información, pero además asociada a los hechos. Característica que debe ir acompañada por la aptitud de buenos profesionales y por la actitud de cumplir un servicio.*

*2.- Transparencia en la información pero con mucha precaución ante lo que se dice. Una actitud que cabalga a lomos de la realidad. Y en casos de crisis se logra una transparencia actuando con credibilidad y teniendo un margen de maniobra.*

*3.- La planificación en estos casos permite adelantar reacciones, impedir errores y limar tensiones. Una planificación de los hechos permite siempre tener respuestas ordenadas, criterios firmes y organizaciones dispuestas.*

***P.- ¿ Qué permite a RENFE tener una planificación de los hechos?***

***R.-*** Tener pensada una serie de medidas principales que se puedan poner en marcha desde el momento en que la situación se presenta. Unas medidas que

*están recogidas en un documento escrito; el manual de crisis, donde se contemplan situaciones distintas.*

*Y en este manual una de las primeras medidas a tener en cuenta es la formación del comité de crisis. Donde una serie de miembros entre los que se encuentran: los miembros del comité de dirección, el responsable de comunicación, y un miembro del departamento jurídico se reúnen para hablar de las medidas y acciones a adoptar. Y se elige a un portavoz que siempre irá en función de la morfología de la crisis.*

***P.- ¿En qué estrategias basa la política de comunicación de crisis su compañía?***

***R.- Nuestra política se basa en las siguientes estrategias:***

- 1.- En identificar los hechos que han provocado la crisis: Origen y causas, naturaleza, límites, riesgos reales y potenciales, responsabilidades y evaluación de daños.*
- 2.- Reunión de los componentes del "Comité de Crisis".*
- 3.- Saber afrontar la crisis: definición del discurso en función de las nuevas actitudes según la filosofía y cultura de la compañía.*
- 4.- Preparación y difusión de la comunicación de la crisis.*
  - Redacción de un conjunto de documentos informativos.*
  - Difusión interna, porque su activo humano es el principal activo para combatir la crisis.*
  - Y la difusión externa estableciendo los propios contactos con los medios de comunicación de forma escrita y telefónicamente.*

***P.- En todas las situaciones de crisis en las empresas tienen siempre un protocolo en la exposición del mensaje, ¿Cuál es el de RENFE?***

***R.- El nuestro es:***

- 1.-La emisión de un solo mensaje, sin distorsiones ni condiciones.*
- 2.-Un único portavoz. Que sea un profesional experimentado en utilizar el lenguaje de los medios de comunicación.*
- 3.-Un único tiempo, ó sea que sea la propia empresa y no los medios de comunicación sea la que marque los tiempos y actos de comunicación.*

***P.- ¿Cómo sería la comunicación ante una de las crisis más graves que puede suceder a una compañía ferroviaria, como es el caso de producirse un accidente?***

***R.- Nuestro trabajo en estas situaciones consiste en recabar toda la información posible del suceso a fin de dar respuestas siempre bajo la premisa de “Decir la verdad de lo que ocurre” aunque en nuestro caso para obtener dicha verdad se precisa un cierto tiempo.***

*Efectivamente los accidentes ferroviarios no se suelen producir por una sola causa, sino que intervienen uno o varios factores como son los fallos humanos, fallos técnicos y fallos de infraestructura.*

*En este sentido, para conocer las causas de un accidente es preciso una concienzuda investigación por parte de los técnicos quienes, en general, al cabo de unos meses, determinan las causas del accidente procediéndose posteriormente a hacer públicas las conclusiones.*

*Otro aspecto fundamental en este tipo de crisis es la información de las personas afectadas, muertos y heridos, en donde la actitud de RENFE es extremadamente escrupulosa en relación a la identidad de los afectados, no revelando datos que pudieran llevar a situaciones dolorosas.*

*P.- Y... ¿Respecto al tratamiento informativo de este accidente?*

*R.- A pesar de que conocemos perfectamente la urgencia que tienen los medios de comunicación en transmitir la mayor cantidad de información posible acerca del suceso y de los afectados, los pasos que sigue RENFE son por este orden:*

- Aceptar la existencia del accidente*
- Ponerse a disposición de las autoridades competentes*
- Estar en coordinación con la autoridad de la Comunidad Autónoma donde se produce el accidente o bien con el Gobernador Civil de la provincia.*

*Y las primeras informaciones que RENFE da para recopilar información inmediata son:*

- Información del accidente*
- Número de muertos si está cerrado*
- Hospitales donde se encuentran los heridos*

*Una información que es permanentemente cotejada con el organismo oficial que se hace cargo de estas situaciones, que suele ser o un juzgado o la Delegación del Gobierno.*

*Solamente cuando RENFE está completamente seguro que la información es veraz, se procede a elaborar y emitir la nota oficial, que casi siempre es considerada tardía para los medios de comunicación.*

*Esta nota oficial contiene aspectos tales como: hora del accidente, hecho acontecido, lugar, causa, fallecidos.*

*P.- ¿En qué aspectos fundamentales ha evolucionado RENFE respecto a su política de comunicación de crisis durante los últimos años?*

*R.- Ha evolucionado porque considera que la gestión de la comunicación en los*

*últimos años ha sido la adecuada para el conjunto de la sociedad a la que sirve y para la imagen de la compañía. Nuevos tiempos en los que ocurren acontecimientos diferentes y en función de ellos ha adoptado nuevas herramientas y técnicas para la gestión de los mismos. En este sentido hoy en RENFE se está potenciando bastante la formación de equipos mediante seminarios especializados. Y entre ellos la formación de portavoces para cada situación crítica.*

***P.- ¿Posee RENFE su propio manual de crisis?***

***R.- Evidentemente RENFE dispone de un manual de crisis donde prima en todos los aspectos “conjugar la verdad con la imagen de la empresa”.***

*No obstante, la verdad siempre aflora y puede ocasionarte una pérdida de credibilidad tanto en el mensaje como en la imagen de la empresa.*

*Lo ideal es decir la verdad pero estableciendo el modo, es decir “como se va a decir para que el mensaje sea el adecuado”*

*Por otro lado, “no existe un decálogo escrito en caso de cada situación de crisis concreta”, pero todos en esta empresa, sabemos en que estamento nos situamos y cual es nuestra función.*

## **ENTREVISTA 8.**

### **ANTONIO ORDÓÑEZ Responsable de comunicación del sindicato UGT.**

***Pregunta.- ¿Qué significa el termino comunicación para un sindicato como UGT?***

***Respuesta.- La comunicación en un sindicato no se diferencia de la establecida en cualquier tipo de empresa. Utilizamos los mismos procedimientos y herramientas utilizados por cualquier tipo de organización y que en nuestro caso van en función de los mecanismos de trabajo del sindicato UGT. Unos mecanismos que poco a poco se van adaptando en función de la nueva sociedad de trabajadores que la sociedad te va marcando en cada etapa.***

***Hoy las nuevas tecnologías son las que marcan notablemente las directrices de la comunicación en cuanto a nuevas formas de realizar el trabajo. Y entre ellas destacar para nosotros como novedad importante el diseño de nuestra página WEB en Internet desde hace aproximadamente un año, la cual nos está permitiendo un pasito más, dentro de la apertura comunicativa.***

***P.- ¿Cómo son las relaciones que establece un sindicato con los medios de comunicación?***

***R.- La relación de UGT con los medios de comunicación suele ser fluida, constante y muy buena. Lo que ocurre es que en los últimos años ha existido una basculación hacia la información de tipo económico, dejando en un segundo***

*plano a todo lo social.*

*De tal forma que los medios de comunicación hoy en sus páginas de economía dan mayor respuesta a los problemas macroeconómicos de la sociedad que a los aspectos sociales y reivindicativos de los sindicatos, lo que provoca una nueva estructura en la información cotidiana con los propios medios.*

*También es normal que este nuevo protagonismo lo estén alcanzado nuevas facetas de la economía. Porque una vez consolidada la democracia en este país, los sindicatos hemos pasado de tener un papel político fundamental en el inicio democrático a adquirir en la actualidad una dimensión diferente, con una visión más acorde con los planteamientos sociales y sindicales. Esto conlleva que la capacidad de penetración en las páginas de política de los medios de comunicación hayan sido cada vez menor.*

***P.- ¿Cómo se contempla el sindicalismo del año 2000?***

***R.-*** *Es necesario que los sindicatos adoptemos una nueva postura ante la evolución del mercado laboral y ante los retos que se vislumbran para el próximo siglo: Nuevas tecnologías, nuevas demandas sociales, y en definitiva a una combinación de elementos entre ocio y trabajo.*

*Por otra parte no estoy en absoluto de acuerdo cuando se habla, con vistas al horizonte 2000, de que los sindicatos se han quedado desfasados. Si alguien ha evolucionado a los ritmos que la sociedad impone, éstos han sido precisamente los sindicatos, "somos los que mejor nos hemos adaptado", lo que no significa una renuncia a la filosofía reivindicativa de carácter más elemental que tuvo el nacimiento del sindicalismo en el siglo pasado.*

*En el 37º congreso celebrado el pasado mes de abril de 1998, hemos insistido en los nuevos mecanismos para la propia sociedad ya que estamos entrando en una estructura de trabajador diferente: marcada por diferentes aspectos como puede ser la incorporación masiva de la mujer al mercado de trabajo.*

*P.- ¿Cuál es la situación actual de los sindicatos en España dentro de la empresa?*

*R.- Con el advenimiento de la democracia, llegamos a acuerdos con el primer gobierno de UCD en temas de representación sindical dentro de las empresas. Este pacto no fue exactamente lo que nosotros entendíamos que debía ser la representación de los trabajadores dentro de la empresa. Como ya había sido en épocas como la república, donde éramos un sindicato que nos movíamos como células sindicales de carácter organizativo; es decir UGT disponía de organizaciones sindicales introducidas en las empresas.*

*Pero mediante estos primeros acuerdos alcanzados con UCD, se constituyeron dentro de la empresa española unos mecanismos de carácter unitario denominados, "la Representación en las empresas", lo que implica la introducción de procesos de elecciones sindicales cada cuatro años que se llevan celebrando desde entonces, siendo actualmente UGT y CCOO los dos sindicatos mayoritarios.*

*La composición de este comité de empresa, que es el órgano que tiene la responsabilidad de la negociación colectiva, actúa en defensa de los intereses de los trabajadores constituyéndose en cada centro de trabajo, cuyo censo sea de 50 ó más trabajadores.*

*Los sindicatos somos esa estructura de carácter organizativa que apoya ese tipo de dinámica sindical para que los convenios tengan realmente contenidos, recursos etc. Por lo tanto, somos "el sostén instrumental del comité", aunque éste sea el que realice directamente la negociación dentro de la misma.*

*P.- ¿Qué grado de politización alcanzan hoy los sindicatos dentro de la empresa española?*

*R.- Actualmente el grado de politización es bastante escaso, comparándolo con*



*la primera etapa de la vida democrática en España. Los sindicatos somos hoy partícipes junto a los partidos políticos y los movimientos sociales de la dinámica diaria que trata de penetrar en la sociedad con instrumentos democráticos. Y en ese sentido UGT lo hace muy ligada a un partido político, que hay que recordar que tiene el mismo fundador, Pablo Iglesias, que nuestro sindicato, lo que significa un acercamiento mucho mayor entre la estructura sindical y la política.*

*Pero como en el resto de Europa esa relación se va adaptando a los nuevos tiempos y los sindicatos, tanto de corte socialista como comunista, intentamos romper la correa de transmisión que existía entre el sindicato y el partido político. Hoy en día, se está alcanzando una mayor autonomía e independencia entre la acción sindical y la acción política y desde luego no transmitimos la petición del voto político en el seno de la empresa.*

***P.- La negociación con los sindicatos parece ser cada día un arma con mayor poder dentro de la organización. ¿Cuál es a su juicio el papel que desempeñan los propios delegados sindicales dentro de la empresa?.***

***R.- Estos desempeñan un papel principal que es representar a los trabajadores e intervenir en la medida en que los empleados se muestren disconformes con las normas implantadas por la empresa o cuando consideren que el trato recibido no es el adecuado. Desde esta perspectiva los delegados sindicales luchan por la responsabilidad compartida en la empresa con la patronal, “nosotros pretendemos la denominada democratización industrial”.***

*En algunas ocasiones este acuerdo bilateral entre patronal y delegados sindicales no llega y es cuando se genera el conflicto que puede provocar una situación de crisis.*

*P.- ¿Desde que perspectiva ven los sindicatos las situaciones de crisis que se producen dentro de la empresa?*

*R.- Desde la perspectiva de la prevención, pactando y articulando medidas para que no ocurran accidentes y catástrofes.*

*La ley relativa a estos temas sobre prevención de riesgos es bastante reciente y está dando pocos frutos. Hoy las empresas no cumplen la ley a pesar que “la salud es barata” y puede evitar muchos accidentes que implica un coste considerablemente mayor. Y una crisis en la mayor parte de las ocasiones puede ser evitada.*

*Esto implica todo un cambio de mentalidad que hay que introducir en la cultura de la empresa y sobre todo en los empresarios y que implica invertir en los elementos necesarios para que no existan accidentes en la empresa lo que es más rentable que tratar luego de “curar”.*

*En la nueva ley aparece la figura de los “Delegados de Riesgos Laborales” que pertenecen al comité de la empresa y su función consiste en vigilar permanentemente el buen funcionamiento de todos los instrumentos de una empresa para impedir que existan accidentes laborales.*

*P.- ¿Se puede considerar que en ocasiones los sindicatos son provocadores de esas crisis?*

*R.- Depende siempre de la tipología de la crisis. Nunca somos generadores de ningún tipo de crisis porque nuestros representantes sindicales buscan siempre vías de solución antes de que se produzca ningún conflicto.*

***P.- ¿Cuáles son las situaciones de crisis en las que se puede ver más involucrado los sindicatos?***

*R.- Principalmente las crisis por conflictos laborales que no son otra cosa que la falta de dialogo y acuerdo entre las patronal y nosotros. Y las causas que llegan a generarlos son desacuerdos en los temas de negociación colectiva como pueden ser aspectos relacionados con los horarios, la producción, mecanismos financieros, normas de protección laboral, etc.*

*Nuestro objetivo, es poner en marcha mecanismos bilaterales formados por dos factores principales: el capital y el factor humano, los cuales tienen la responsabilidad de hacer que la empresa funcione.*

***P.- ¿Cuál o cuales son las herramientas de comunicación que utiliza un órgano sindical para combatir estas situaciones de conflicto que pueden generar en una crisis?***

*R.- Uno de nuestros instrumentos principales en nuestra política de comunicación es mantener siempre un diálogo abierto que aún hay que reforzar más en las situaciones más críticas; como son las regulaciones de empleo. Este objetivo se consigue mejor en las empresas grandes que en las pequeñas o medianas y en la empresa pública que en la privada.*

*No obstante se están consiguiendo grandes acuerdos en la empresa privada, como es el caso de SEAT, donde los acuerdos alcanzados están permitiendo reestructurar la organización de la empresa de modo que se está generando una dinámica empresarial adaptada a los nuevos tiempos.*

*En esta nueva cultura por la política de diálogo está incidiendo la nueva mentalidad del empresario quien comienza a considerar a sus trabajadores como parte integrante de la estructura de la empresa y no como algo ajeno a la misma.*

**ANEXO II**

**DOCUMENTACION EN PRENSA**

## **ANEXO II: DOCUMENTACION EN PRENSA**

*En este anexo, se han incluido un compendio de noticias recopiladas de la información de la prensa nacional que hemos considerado de utilidad en la investigación de casos de crisis de este trabajo.*

# El modelo "Clase A" de Mercedes-Benz

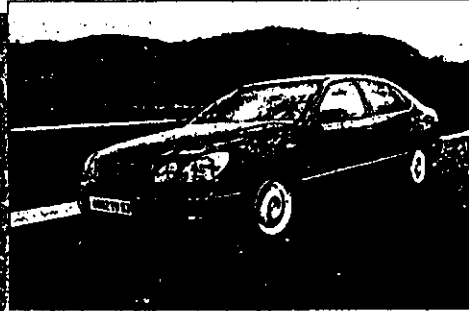
22 8 de febrero de 1998

el Motor

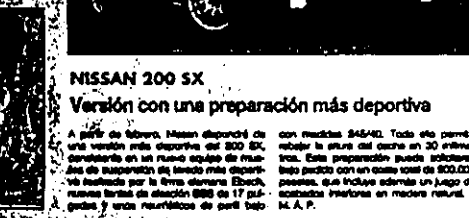
el Cuaderno del domingo

## NOVEDADES

Mercedes-Benz vuelve a mejorar su oferta en el segmento de la Clase A. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro.



La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro.



La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro.

La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro. La nueva versión de la Clase A, que llegará a finales de marzo, es un coche más deportivo y más seguro.

## NOTICIAS

### Mercedes 'repara' el Clase A y lo venderá en marzo

Mercedes vuelve a mejorar. La prestigiosa marca alemana ya tiene totalmente lista el nuevo Clase A, que llegará a finales de marzo. El nuevo coche es un coche más deportivo y más seguro. El nuevo coche es un coche más deportivo y más seguro. El nuevo coche es un coche más deportivo y más seguro.



Las modificaciones no van a suponer un incremento del precio. Todo en su día para el mercado de serie al público. El coste de los cambios realizados en este

### Fiat abre en Barcelona su primer gran centro de España

El primer gran centro de Fiat Auto España en Catalunya se ha abierto en Barcelona. Con más de 4.000 metros cuadrados, el nuevo centro de Fiat Auto España en Barcelona es el primero de los cuatro grandes centros de distribución que tendrá Fiat Auto en España, y que de forma gradual se abrirán en Madrid, Valencia y Sevilla. El grupo italiano firma la intención de reducir el número de pequeños concesionarios en beneficio de los grandes supercentros comerciales. - M. A. P.

### 'Raid' aventurero sólo para mujeres

La revista Solo Auto 4x4, en colaboración con Internet y el periódico de Shanghai, Peak y Motor, organiza el primer Raid internacional de mujeres. Quince a cuatro mujeres por equipo participarán en el Raid. Las mujeres tendrán todos los gastos pagados, pero antes deberán superar una prueba de selección que se celebrará en marzo. El grupo de mujeres tendrá el 25 de marzo, y las participantes deben dirigirse a: Almería, Gran Via 8-10, 1.º planta, 08008, L'Hospitalet de Llobregat, Concurso Tirolesas. - M. A. P.

## LIBROS



**Supercoches**  
**THE FASTEST CARS**  
Autor: M. Bower. Págs: 96 (papel). Trad: En inglés. Precio: 1.800 pesetas.

Este es el libro de los coches más rápidos del mundo. No sólo los coches más rápidos, sino también los coches más seguros. Este es el libro de los coches más rápidos del mundo. No sólo los coches más rápidos, sino también los coches más seguros.



**Motos para soñar**  
**SUPERBIKES FROM AROUND THE WORLD**  
Autor: R. Brown. Págs: 96 (papel). Precio: 1.800 pesetas.

Este es el libro de las motos más rápidas del mundo. No sólo las motos más rápidas, sino también las motos más seguras. Este es el libro de las motos más rápidas del mundo. No sólo las motos más rápidas, sino también las motos más seguras.

## CD-ROM



**Need for Speed II**  
Este es el juego de carreras más rápido del mundo. No sólo el juego más rápido, sino también el juego más seguro. Este es el juego de carreras más rápido del mundo. No sólo el juego más rápido, sino también el juego más seguro.

48 Motor

EL CORREO DE ANDALUCÍA La Revista 21 NOVIEMBRE 1997

Una perspectiva de la Comisión Europea

## Seguros sin fronteras

**E** L SEÑOR N VIVE EN UN PAÍS X de la Unión Europea, donde está matriculado su coche. Cuando se traslada al país Y, también miembro de la UE, al vehículo de un accidente provocado por un vehículo matriculado en otro Estado miembro. Según el artículo 17 de la Directiva de 1968, se le asegura que el señor N será indemnizado por su seguro como si el accidente hubiera ocurrido en su país de residencia, el país X. Por otra parte, el artículo 17 que provoca el accidente será aplicable al país X, y no al país Y, en cualquier caso, estado de derecho de la UE diferente de X, el señor N corre un grave riesgo de sufrir problemas. Para intentar eliminarlo, la Comisión Europea propone a mediados de octubre una nueva Directiva (ley europea).

La ley europea, que responde a peticiones del Parlamento Europeo, de las asociaciones de consumidores y de los fabricantes aseguradores, debe en principio proporcionar una solución para todos los casos en los que actualmente el señor N corre el riesgo de no recibir nunca su indemnización.

En primer lugar, la Directiva da a todos los señores N de la UE el derecho a reclamar directamente una indemnización al asegurador de la persona responsable del accidente. Para facilitar la tarea de las víctimas como el señor N, la Directiva obliga a cada compañía de seguros a designar un representante en todos los países de la UE donde se ha producido el accidente. De lo contrario, deberá de tener derecho a tener políticas de seguro de responsabilidad civil para automóviles.

Para facilitar la vida a las víctimas, la ley europea propone exigir a cada país de la UE la creación de un centro de información encargado de los seguros de automóviles, en general, y de la identificación de las sociedades que aseguran a los responsables de los accidentes, en particular. Por otra parte, todos los Estados miembros de la UE deberán adoptar medidas para facilitar la circulación de los datos de identificación de la información.

El artículo 17 de la Directiva del seguro de responsabilidad civil, que se aplica a las víctimas o a los hijos de las víctimas, se aplicará a los accidentes ocurridos en la Unión Europea. El artículo 17 de la Directiva del seguro de responsabilidad civil, que se aplica a los responsables de los accidentes, se aplicará a los accidentes ocurridos en la Unión Europea.

Actualidad Actualidad Actualidad

La marca baja la producción y revisará los vehículos entregados

## Mercedes retira del mercado los Clase A

*Debido a un vuelco que ha sufrido el coche al realizar la prueba del al-  
to, Mercedes-Benz insta-  
lará de forma "totalmente  
gratuita" el sistema ESP  
(Electronic Stability Pro-  
gram) en todos los modelos  
de la Clase A que ya se  
han fabricado, a los que  
también se le sustituirán  
los neumáticos, informó el  
Eje Juan Barbero, porta-  
voz de la firma en Es-  
paña.*



El coche y el alce en un accipiente de la ciudad alemana de Aachen, el 20 de noviembre.

Eje-Pedagogía

MADEIRA SEVILLA

**B** AÑEROS DIO QUE A partir del próximo febrero, todos los modelos de la Clase A estarán equipados de serie con este sistema. El ESP es un programa electrónico de estabilidad que cuesta 150.000 pesetas y se instala gratuitamente. Funciona en combinación con el ABS y estabiliza el coche cuando se va de delante o de atrás en aceleración, frenado o en las curvas, reduciendo a la trayectoria deseada.

Mercedes-Benz ha tomado esta decisión tras "varias simulaciones" en Suiza, donde un Clase A con el que se realizó la prueba del alce voló. Esta prueba, que los seguros de responsabilidad civil exigen, consiste en esquivar un obstáculo (un supuesto alce) y volver al carril lateral en un espacio de 36 metros a 60 kilómetros por hora.

El hecho de que se retirara han-

ta el mes de febrero la aceptación del ESP en el A, explicó Barbero, es una consecuencia de que aún no está definitivamente desatado por el proveedor del sistema para ese modelo en concreto. Los dos modelos de Clase A que ya han sido entregados deberán volver a fábrica y, mientras tanto, sus propietarios podrán disfrutar de otros vehículos de la marca. Barbero ha tomado la decisión de suspender las entregas para que no corra el riesgo de coches que tendrán que ser devueltos.

### Pérdidas millonarias

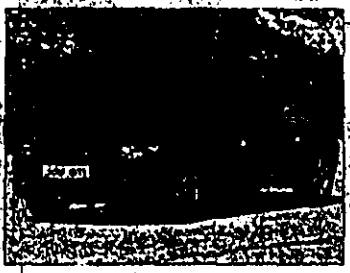
DB ha comenzado una feroz campaña publicitaria en Alemania para salvaguardar la prestigio de la imagen de una marca a la que su propietario ha puesto en entredicho.

La firma ya ha recibido tres mil solicitudes desde que se conoció el incidente de Suiza. En su, oído a que bajó el nivel de la producción hasta febrero, se supone que las pérdidas de entre 25.000 millones de pesetas.

El portavoz español de la multinacional alemana, Juan Barbero, dijo que el A ha superado todas

las pruebas de seguridad sin problemas durante más de ocho millones de kilómetros de recorrido y ha demostrado "absolutamente una seguridad activa". Sobre lo ocurrido en Suiza, explicó que "parte" de la responsabilidad de los sucesos hay que atribuirlos a los neumáticos, aunque no precisó si la firma alemana va a pedir responsabilidades a Goodyear.

Parece que el error en la imagen va a ser más difícil de superar que el accidente, puesto que Daimler-Benz ha insistido en rescatar. Tras aparecer la noticia del vuelco en una revista suiza, la prensa alemana comenzó a hacerse eco de la noticia y los rumores cuando los directivos de DB convocaron una rueda de prensa en Stuttgart y manifestaron haber cometido un error en la homologación de los neumáticos, los estadounidenses Goodyear, y que las autoridades por otros de la marca Continental o Michelin. En cualquier caso, también insistieron que instalarán el ESP a los Clase A, algo que hasta ahora estaba reservado para los años de gama. Y, aunque más tarde, la marca anunció que paralizaría la entrega de vehículos Clase A y que llamaría a revisión los que ya estaban vendidos.



## Peugeot 306 GTI, con más marcha

Peugeot lanza al mercado una versión deportiva del 306, el GTI, con motor de 2 litros y 16 válvulas, que desarrolla 167 CV a 6.500 rpm y una caja de cambios de 5 velocidades.

Puerta, equilibrio y suavidad caracterizan la evolución sustancial de su modelo ocupado en la modernidad, que ha convertido todo en desarrollo en esta versión GTI, en donde se ha potenciado todo el espíritu deportivo de Peugeot, principalmente en dos apartados: primero, en el capítulo de la seguridad pasiva, las disposiciones reforzadas de la estructura de la carrocería, las protecciones laterales, en las puertas, el desplazamiento

de los capotes de lluvia, el renovador estético y la disponibilidad especial de alientos laterales hacen de este coche, en su segmento, un pionero en la materia. En el otro apartado, la dotación de un nuevo motor con 16 válvulas y 2 L de cilindrada, así como la adopción de un ABS de nueva generación, completan todo un bagaje tecnológico.

En lo que respecta a los equipamientos de serie, comprende la dirección asistida, cierre centralizado de puertas con mando a distancia, espejos retrovisores y calefactados, indicador de temperatura exterior, faros antiniebla, air-bag lado conductor, entre otros.

## 451



## La catástrofe del buque Mar Egeo

16/4/88

ECOLOGÍA

SARAGOSSA 17/4/88

## La catástrofe del buque «Mar Egeo»

La catástrofe provocada por el siniestro del petrolero griego «Mar Egeo» frente a La Coruña amenaza a envenenar las rías adyacentes. Los ecologistas, que evalúan el impacto ambiental y económico en decenas de miles de millones de pesetas, consideran que el entorno no volverá a ser el mismo en años: las sustancias

que lleva el crudo en su composición, una vez evaporadas las partes volátiles, van cayendo al fondo en forma de grumos asfálticos que cubrirán los organismos allí arraigados. Las zonas marisqueras pueden verse gravemente dañadas. Entretanto, la proa del buque está ya sumergida y todavía quedan tanques repletos que podrían derramarse y empeorar más la situación.

Cerca de medio centenar de policías, bomberos, miembros de la Armada, Cruz Roja y Protección Civil vivieron el jueves una de las noches más largas de su vida, al pie de la Torre de Hércules, y pocas metros de los restos todavía incandescentes del petrolero griego «Mar Egeo». El día de la medianoche, en el fondo, dividido por los remolcadores, se repitieron las explosiones y las combustiones por cambios de temperatura: producidos al entrar en contacto el agua fría con la elevada temperatura del crudo, en flujos.

## Una ola ardiente

El Instituto Meteorológico Zonal de La Coruña afirma que, en esos momentos, las rachas de viento alcanzaban velocidades de cerca de 100 kilómetros por hora, si bien la marea se situaba entre 0,5 y 1,5 metros.

Todo transcurrió con normalidad hasta que una ola, que se le atribuye a la explosión, golpeó a la zona de la Torre de Hércules, donde se encontraba el buque. La marea había crecido a la vez que la ola, y se produjo una gran explosión que se oyó en toda la zona de la Torre de Hércules.

También no faltó el ruido de la explosión, que se oyó en toda la zona de la Torre de Hércules, y se atribuyó a la explosión de un tanque de combustible.

## Piden la comparecencia de Borrell

Los grupos parlamentarios del GP y de IU han solicitado la comparecencia ante la Comisión de Industria del Congreso de José Borrell, titular del MOPRT, para que informe sobre el accidente del petrolero «Mar Egeo». IU considera «inadmisible» la falta de control que se hizo por las autoridades españolas sobre el tráfico marítimo de productos químicos y peligrosos

en las aguas jurisdiccionales.

Borrell presentó en el Congreso de Ministros de ayer un informe de los daños causados por el petrolero y acto seguido se desplazó a La Coruña para seguir el desarrollo de los acontecimientos. Desde allí se dirige a Bruselas para asistir este fin de semana a un Consejo de Ministros comunitario sobre temas de transporte.

Una primera inspección ocular realizada por efectivos de la Policía Nacional, los especialistas determinaron que existía un verdadero riesgo de hundimiento de la proa del barco accidentado. Finalmente este hundimiento se produjo cerca de las diez de la mañana de ayer, generando una espectacular columna de color blanco.

Conociendo con esta circunstancia, desde los remolcadores se rodeó en todo momento la mancha de petróleo, que se prolongaba a lo largo de dos y siete kilómetros de longitud.

## Intenso olor a petróleo

Al amanecer, con una brisa intermitente, se percibía en gran parte de los barrios de La Coruña un intenso olor a petróleo. También había vecinos que se quejaban de la densidad de los gases de escape, a su juicio, cargados de los restos del combustible quemado.

El presidente del Gobierno, Felipe González, afirmó ayer en la sede portuguesa de Madeira, donde, desde la mañana, cumplía una importante gira, que, según la información que le había llegado, se trataba de una catástrofe ecológica de las que pocas veces se ven, aunque, dentro de la dimensión del suceso, un poco de suerte ha habido y climatológicamente no ha

## Graves perjuicios a corto y medio plazo

La catástrofe ecológica provocada por el buque griego «Mar Egeo» no sólo afecta al medio físico y económico, más grave que la que sufrió el mar tras el «Amoco» en 1976, según José Santamaría, portavoz de Andromeda y de COOA. «Si bien el «Amoco» transportaba 100.000 toneladas y el «Mar Egeo» 80.000 toneladas, el accidente y la dispersión en aquel caso fue en mar abierto, mientras que en el del petrolero griego se ha producido en la zona de Arca, Betanzos, La Coruña y El Ferrol, zonas menos profundas y muy productivas, que sufrirán daños que durarán meses, incluso años».

**PELIGRO DE «LLUVIA ÁCIDA».** Para José Santamaría, este accidente es la mayor catástrofe ecológica en el mar registrada en España. La combustión del petróleo, dado su contenido de azufre, produce SO<sub>2</sub>, el cual, al oxidarse, se transforma en ácido sulfúrico (H<sub>2</sub>SO<sub>4</sub>) y ácido sulfónico (H<sub>2</sub>SO<sub>3</sub>). Dependiendo de los vientos, la precipitación de La Coruña se verá afectada por la contaminación atmosférica pro-

ducida por la gigantesca columna de humo. También los municipios de O Grove, Betanzos, El Ferrol y otros próximos. «Si lluvia, la situación se complicará», advierte Santamaría, «ya que se propiciará «lluvia ácida», con graves perjuicios para personas, edificios, plantas y cultivos».

**VIDA MARINA.** En cuanto a los daños a la fauna de la zona, Santamaría apunta que la primera pérdida afectará inmediatamente a las aves: gaviotas, comorán, melchor, pardales, etcétera, al estar en general y costas arenosas. Entre los mamíferos marinos el que más puede alcanzar el efecto del vertido, otra especie, es el cetáceo. Después se puede afectar a los moluscos marinos, como el mejillón, que vive en la zona de la ría, y a la flora que vive más próxima a la superficie del mar, incluyendo algas y plantas marinas.

**DAÑOS ECONÓMICOS.** A corto, medio y largo plazo, la producción pesquera se verá gravemente afectada, provocando daños por un valor de entre 10 y 20 millones de pesetas, según los cálculos de la COOA. El turismo, que en la

zona, incluyendo, según se calcula, no menos de 20.000 millones, según los ecologistas.

Además, «se ve afectada la economía del «Caño Verde» en marzo de 1988, que sólo tenía 35.000 toneladas de pescado, y el coste de la limpieza de la zona sería de 80.000 millones de pesetas, si se realiza a fondo, y en ningún caso menos de 15.000 millones», añade José Santamaría.

**RESPONSABILIDADES.** Para los ecologistas, la responsabilidad corresponde, en primer lugar, al Ministerio que preside José Santamaría, el Ministerio de Transportes y Obras Públicas. En segundo lugar, al Ministerio de Industria y Energía, con el que el Gobierno central tiene un convenio de colaboración. En tercer lugar, al Ministerio de Medio Ambiente, que es el responsable de la limpieza de la zona.

ABC 67



Al lugar en el que se encuentra encallado el «Mar Egeo» se desplazaron el delegado del Gobierno, Domingo García Sabel, y el presidente de la Junta de Galicia, Manuel Fraga, quien señaló que «se hará el máximo esfuerzo para obtener las compensaciones que corresponden, de quien tenga responsabilidades».

**PUEDO PREVENIRSE**

### Pescas prohibidas

Asimismo, ayer comenzaron los trabajos de limpieza del ordo verde, abordiéndose primero la recogida de pailles en la bahia de Canabal y en la bahia de Chiriqui con ocho buques.

El accidente del "Miguel de Unamuno"

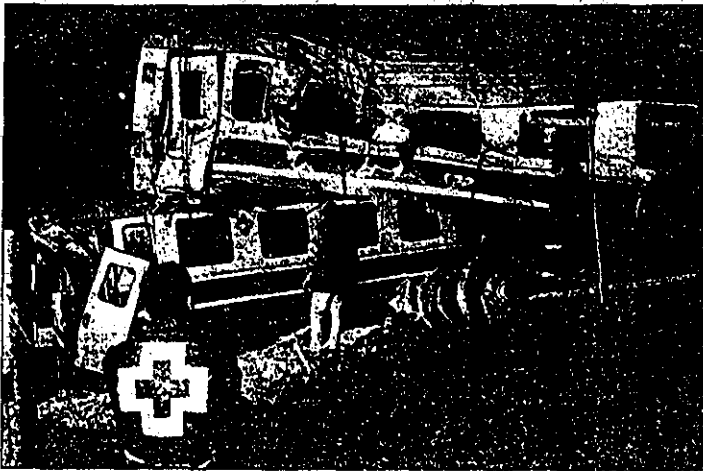
# EL PAIS

EDICIÓN MADRID

DIARIO INDEPENDIENTE DE LA MAÑANA

MARTES 1 DE ABRIL DE 1987

Redacción, Administración y Talleres: Miguel Yuste, 40 / 28007 Madrid / Tel. (91) 307 82 00 / Año 103. Número 7.264 / Precio: 125 pesetas



Rescatados y miembros de la Cruz Roja inspeccionan los restos destruidos del tren Miguel de Unamuno.

En el Intercity Barcelona-Hendaya viajaban 248 pasajeros

## Al menos 22 muertos y 85 heridos al descarrilar un tren cerca de Pamplona

La localidad navarra de Uste-Arañá vivió ayer el accidente ferroviario más trágico registrado en España durante los últimos 17 años. El Intercity Miguel de Unamuno, que realizaba el trayecto Barcelona-Hendaya al completo, con 248 pasajeros, se salió de la

vía al pasar a menor velocidad por las agudas intersecciones de una estación en la que no tenía previsto parar. El descarrilamiento duró en total 22 segundos y más de 85 viajeros resultaron heridos. El siniestro se produjo a las 19.45 horas, a 33

kilómetros de Pamplona. Según varios pasajeros, se escucharon varios truenos sucesivos, tras lo cual todas las unidades del convoy, excepto la locomotora y el primer vagón, volaron, saltando de la vía a rasacas 30 metros del aparcadero.

Rafel se limitaba ayer a anunciar la apertura de una investigación y el inmediato desplazamiento de su presidente, Miguel Corral, al lugar del siniestro, pero tanto el Ejecutivo autonómico navarro como la Delegación del Gobierno central le comunicaron la gravedad y gravedad de los hechos.

Según declaró "al momento" la posibilidad de un sabotaje y solo hace indicar que el tren descarriló porque entró en un cambio de vía a velocidad excesiva, forzada posiblemente ante la inminente perestroika en la vía de este convoy, un expreso, con preferencia de paso.

Un choque de trenes y nuestro vagón salió volando por los aires entre los gritos de los pasajeros. Después, no vino. Estuvimos mucho tiempo oyendo gritos de dolor y lloros, hasta que los vecinos del pueblo tomaron el control y llegaron ya muchas autoridades", relató Carmen, una joven que se encontraba

dentro de muchos minutos sus amigos estaban desmayados a la madre de la chica. El Intercity Miguel de Unamuno había salido de Barcelona a las 16.45 y tenía prevista su llegada a la frontera francesa a las 21.45. El conductor, al que se le practicó la prueba de alcoholemia, resultó lúcido. Páginas 16 y 18

## España contribuirá con 500 soldados a la misión humanitaria en Albania

España se compromete a enviar 500 soldados de alta, en su mayoría profesionales, en misión humanitaria por el Consejo de Seguridad de las Naciones Unidas, tras la petición de ayuda de la comunidad internacional que la población albanesa solicita.

Según declaró el ministro de Defensa, Manuel Barral, el Gobierno de España, que tiene el apoyo de la ONU, de dirigir la misión humanitaria, del despliegue de un contingente de 500 soldados y su apoyo a la población albanesa a pesar de las dificultades por las relaciones. Páginas 1 y 2

602 23 60 34

## Jáuregui convence al PSOE de que no se oponga al cupo vasco

El secretario general del Partido Socialista de Euzkadi (PSE), Ramón Maragall, convenció ayer a la mayoría de la Ejecutiva Federal del PSOE de que no se oponga a la reforma de la Ley del Censo y del cupo vasco a su paso por las Cortes el próximo mes de mayo. La aprobación de Euzkadi a la Hacienda del Estado fue postergada el pasado 24 de marzo tras el presidente del Gobierno, José María Aznar, y el líder nacionalista vasco Xabier Arzallus. Maragall admitió algunas de las críticas de sus compañeros de la dirección socialista, como la llamada "concesión" en que se realizó un pacto cuyo alcance todavía se desconoce. Jáuregui, que tuvo su defensa del acuerdo en que el Congreso es "la máxima de la democracia vasca", contó con una "composición mayoritaria". Incluida la del secretario general, Felipe González. Página 21

## SEÑALADO

### 45 Conde solicita que se cancele o rebaje su fianza

El abogado de M... José María Gómez de Linares, presentó ayer un recurso contra la orden del juez que eleva la fianza de 2.000 millones de pesetas. Gómez de Linares pide que se cancele la fianza, se rebaje la fianza o se amplíe el plazo para pagarla. La fianza pide la continuación de la medida cautelar contra el ex leonés.

### 3 Rusia y Bielorrusia ultimán el tratado para su unión

Los dos de los cuatro señores de M... supervivientes, en estado crítico.

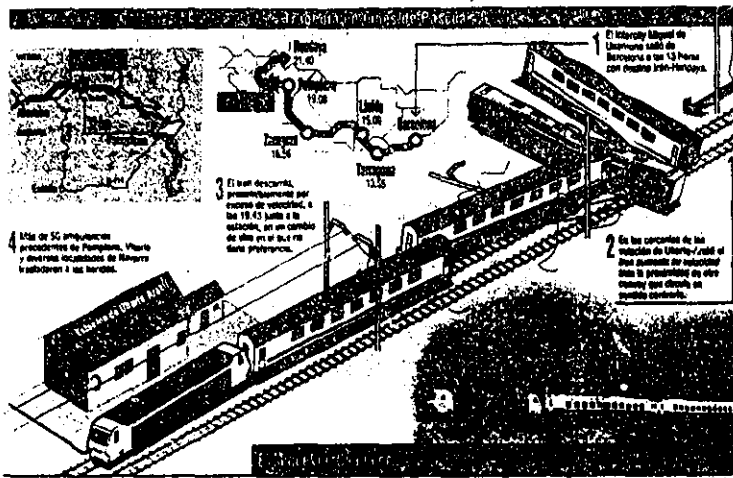
### 43 El olivar español rechaza los recortes de la Unión Europea

Las compañías creen que la liberalización del sector afectará al comercio.

Alonso de... 34... en el... de...



CATÁSTROFE FERROVIARIA



El Gobierno de Navarra descartó "absolutamente" la posibilidad de que fuera un sabotaje

## Exceso de velocidad en un cambio de agujas

Un exceso de velocidad al entrar en un cambio de agujas fue la causa del descarrilamiento del Intercity, según la versión oficial en la noche de ayer la Delegación del Gobierno

El presidente del Gobierno de Navarra, Miguel Sanz, de Unión del Pueblo Navarro, señaló que tras las investigaciones iniciales realizadas por equipos técnicos la posibilidad de que el descarrilamiento del Intercity se debiera a un sabotaje quedó "absolutamente descartada".

Miguel Sanz, que se desplazó al lugar de los hechos para interesarse por las tareas de rescate de las víctimas, manifestó que, según las palabras del propio maquinista del Intercity, "el tren iba a velocidad normal cuando se encontró con un cambio de

agujas repentinamente. Todo parece indicar que el accidente se ha producido en un cambio de agujas en el que el tren ha entrado con exceso de velocidad".

El presidente de Navarra, Miguel Sanz, que se desplazó al lugar de los hechos para interesarse por las tareas de rescate de las víctimas, manifestó que, según las palabras del propio maquinista del Intercity, "el tren iba a velocidad normal cuando se encontró con un cambio de

140 kilómetros por hora.

Fuente de la Renfe comunicada en la estación del Norte, en Pamplona, puntualizaron que en la zona del siniestro la velocidad máxima autorizada para este tipo de trenes, sin parada previa en una estación, es de hasta 140 kilómetros por hora.

En la vía de otro convoy con profusión de peso. Ese otro tren, que circulaba en sentido contrario, era el expreso número 6604, llamado "Cataluña", que quedó detenido en la curva situada de Urdax-Arakil.

personas heridas en el descarrilamiento de ayer han pasado la noche en el colegio mayor Larruena, un centro educativo situado a unos 900 metros del Hospital de Navarra, donde quedaron centralizadas las tareas de atención a los familiares de las víctimas, procedentes, fundamentalmente, de la comunidad autónoma navarra, y que fueron llegando a los centros sanitarios de Pamplona en un incesante gaseo que se transformaba en fuertes alocos de dolor en los pasillos del hospital, donde la dirección médica decidió habilitar salas especiales de espera para ellos.

Santiago Cervera, portavoz del Gobierno navarro y consejero de Salud del Ejecutivo, señaló que varios equipos de puólogos y personal especializado fueron enviados ayer a Urdax, akil, localidad en la que quedaron centralizadas las tareas para la identificación de todos los cadáveres de la peor catástrofe ferroviaria de los últimos 17 años en España. "Como ustedes han podido comprobar en los pasillos cercanos, se están viviendo momentos muy duros", comentó Cervera durante una improvisada conferencia de prensa ofrecida en el mismo hospital.

El descarrilamiento obligó a trasladar en autobuses hasta la localidad navarra de Caicedón a los pasajeros del tren 11950 Irún-Alicante. Lo mismo les ocurrió a los pasajeros del tren 11950 Irún-Barcelona. Desde esta estación navarra pudieron continuar su recorrido con normalidad.

### Juz de guardia

Según fuentes del Gobierno navarro, en total fueron atendidos 81 viajeros (cuatro de ellos niños) con heridas de diversa consideración, de los cuales 12 lo fueron en hospitales de Alava y el resto en centros sanitarios navarros.

La cifra oficial de víctimas mortales seguía siendo de 22 personas, si bien el juez de guardia continuaba, pasada la medianoche, con la tarea de inventariar el número de los cadáveres. Fuentes de la Renfe, que hicieron hincapié anoche en que la cifra de muertos podría ser aún mayor, indicaron que la compañía ferroviaria facilitará transporte a los familiares de los pasajeros del tren que descarriló en la localidad navarra de Urdax-Arakil que quieran desplazarse desde Barcelona hasta los hospitales de Vitoria y Navarra a los que fueron trasladados los heridos.

La portavoz de Renfe en Cataluña, María del Mar Ruiz informó, a Efe que 105 de los 249 pasajeros que viajaban en el tren de Urdax-Arakil habían sido trasladados al tren en Cataluña.

## El más grave de los últimos 17 años

EL PAÍS, Madrid

El accidente ferroviario registrado en Urdax-Arakil (Navarra) es el más importante, en cuanto a número de víctimas, de los ocurridos en España en los últimos 17 años. Desde 1970 han fallecido en España 160 personas en accidentes de tren.

El mayor jarama registrado ocurrió el 3 de enero de 1944 a la salida de la estación de Torre de Berrón, cuando el expreso Madrid-Cádiz, al salir de la estación, chocó contra una locomotora en maniobra, al salir de la estación. Este accidente causó otros de 200 muertos, aunque la cifra oficial fue de 20.

La relación cronológica de los accidentes ferroviarios más graves ocur-

dos en España en las últimas décadas es la siguiente:

• 19 de agosto 1978. Dos ferrocarriles de vía estrecha que cubrían la línea Pamplona-Bilbao chocaron en Urdax-Arakil (Navarra). Hubo 33 muertos y más de 200 heridos.

• 1 de julio 1972. Chocaron el expreso Madrid-Cádiz y el ferrocarril Cádiz-Sevilla. 77 muertos y 103 heridos.

• 1 de marzo 1977. Chocó un tren procedente de Martorell contra un automotor que había salido de Barcelona. Ocurrió en Carbera de Llobregat (Barcelona) y hubo 22 muertos y 17 heridos.

• 18 de diciembre 1976. Descarrilamiento del Talgo Madrid-Cádiz cerca de

Manzanera (Ciudad Real), con un resultado de 13 muertos y 75 heridos.

• 19 de julio 1988. 17 muertos y 23 heridos, a consecuencia del choque frontal del Talgo Barcelona-Madrid con un mercancías que estaba parado a la entrada de la estación de Torralba del Moral, en Teruel.

• 28 de septiembre 1988. 27 muertos y 40 heridos al chocar el tren semidirector Madrid-Valencia a un automotor en un paso a nivel, que tenía las barreras levantadas, en la localidad valenciana de Chelva.

• 8 de septiembre 1991. 11 personas resultan muertas y 35 heridas de diversa consideración al colisionar un ferrocarril contra la

traviesa de un cambio de nivel que cargado de arena que quedó parado en la vía por causas desconocidas. Sucedió a 10 kilómetros de Meca capital.

• 26 de octubre 1994. Nueve personas resultan muertas y otras 23 heridas al chocar frontalmente, en el cruce de Villajoyosa (Alicante), un tren FEVE en pruebas y un automotor con viajeros.

• 2 de marzo 1996. Ocho muertos y 30 heridos al chocar en la estación de Valladolid los expresos Camerón y Cere Pardo que, procedentes de Madrid, se dirigían a Santander y Bilbao, respectivamente. A uno le habían los frenos.

• 25 de marzo 1996. 15 muertos (dos niños de 3 a

5 años, cuatro menores y el conductor del autocar de una guardería en que viajaban), al ser atropellados por un tren que cubría la línea Zaragoza-Barcelona en un paso a nivel sin barrera a 20 kilómetros de Lleida.

• 8 de septiembre 1996. Cinco personas muertas y 44 resultan heridas al chocar el Talgo Madrid-Gijón con un mercancías en Arévalo (Ávila).

• 2 de julio 1998. Seis personas muertas y 8 resultan heridas al chocar el Intercity Zaragoza-Madrid, a la altura de las localidades madrileñas de Alcobendas y San Sebastián de los Reyes, contra una viga caída de un mercancías que iba en sentido contrario.

• 2 de agosto 1999. 12

muertos y siete heridas de diversa consideración al colisionar, y posteriormente incendiarse, dos trenes de FEVE (uno de mercancías que cubría la línea San Esteban de Pravia-Oviedo y el otro de pasajeros que cubría el trayecto Soto de León-Oviedo) en un túnel próximo a la localidad asturiana de Vega de Anzo.

• 17 de noviembre 1994. Muerten los diez ocupantes de una ambulancia —entre ellos dos bebés— al ser atropellado el vehículo por una locomotora en un paso a nivel con semáforos fuera de la localidad de Onda (Alicante).

• 26 de febrero 1998. Cinco muertos y 43 heridos al descarrilar un convoy de la compañía Ferrocarriles Vascos en las proximidades del conflujo del río Ego, a su paso por Elbar (Guipúzcoa).



## **CONCLUSIONES**

## **CONCLUSIONES.**

*I.- La aplicación de políticas de comunicación empresariales dentro de las organizaciones es un campo sumamente desarrollado en las empresas Estadounidenses y también muy arraigado dentro de las organizaciones Europeas. Sin embargo, en España, no existe todavía, dentro de la cultura de empresa un arraigo profundo del papel que ocupa la comunicación para el servicio y el logro de los objetivos de la organización.*

*II.- La comunicación no es considerada todavía como elemento imprescindible en la empresa española o sea, como activo tangible de la compañía. Esta afirmación es justificada por la preocupación de muchos responsables de comunicación al reconocer que no son considerados en el*



*organigrama de la empresa en un nivel jerárquico cercano al Comité de Dirección.*

*III.- En relación con la conclusión anterior otro hecho que constata lo expresado es, que en épocas de crisis fundamentalmente, provocadas por situaciones económicas, el departamento de comunicación es uno de los primeros en verse afectados, bien por la reducción de presupuesto; de personal e incluso su desaparición como tal.*

*IV.- Las empresas, instituciones y organizaciones que hoy se encuentran en el umbral del siglo XXI compiten con unas nuevas condiciones laborales. A ello contribuye la fuerte globalización de los mercados, el sólido ritmo de crecimiento, el alto nivel de competencia y las peculiaridades propias de cada sector organizacional.*

*Este ritmo de vida que acontece hoy en las organizaciones modernas hacen que numerosos problemas desemboquen en conflictos generadores de una situación de crisis.*

*V.- Otro aspecto que hoy se comprueba que incide en la empresa actual de forma muy notable en el rendimiento y la satisfacción del colectivo laboral de una empresa es la Cultura de la Organización. Un concepto que se identifica con la filosofía de la propia empresa, con sus valores, normas y sus principios que son quienes marcan el comportamiento y personalidad de la misma.*

*Un factor que está muy desarrollado en aquellas empresas de procedencia francesa donde el término lleva ya años siendo utilizado en materia de comunicación.*

*VI.- Inevitablemente las crisis reclaman pronto la atención de todos sus públicos: empleados, accionistas, clientes y la opinión pública en general. El hecho provocador de la misma puede trascender y tener interés para la opinión pública, razón por la cual los medios de comunicación recaban información sobre el asunto. Y como consecuencia puede revertir negativamente en la imagen, reputación y economía de la compañía.*

**VII.-** *Las crisis empresariales son, por naturaleza, difíciles de ser abarcadas porque aparecen de forma inesperada y no planificada, aunque no por ello como ocurre en la gran mayoría de las organizaciones deben ser consideradas como situaciones imprevistas. Ninguna crisis es igual a otra, ni aún padeciéndola la misma empresa o el mismo sector empresarial. Pero todas las crisis comparten una serie de características comunes. Entre las más significativas destacan: la sorpresa, la unicidad, la urgencia, el desequilibrio y el descenso en la calidad de información que se facilita.*

**VIII.-** *En los últimos cinco años las empresas españolas han aumentado su riesgo a padecer crisis. Una perturbación que responde al escenario normal en el que actúa la empresa. Frecuencia a la que han contribuido ciertos factores como: los entornos inestables en los que la sociedad en general se encuentra; políticos, económicos, demográficos, etc. Así como la complejidad y el constante avance de las nuevas tecnologías en el mercado empresarial. Y de otra parte también afecta la actitud creciente que la opinión pública demuestra por la vida de*

*las empresas a las que les exige una mayor calidad y mayores medidas de protección tanto dentro, como fuera de su entorno.*

*IX.- Existen en la vida de las organizaciones multitud de hechos que son provocadores de circunstancias de crisis. Ahora bien, la estadística demuestra que las situaciones de crisis se dan en las empresas que por su actividad laboral están expuestas a padecerla.*

*En los últimos cinco años las estadísticas demuestran que las situaciones de crisis han sido provocadas por: suspensión de pagos, expedientes de regulación de empleo, cierre de empresas, catástrofes naturales y accidentes laborales o de transporte.*

*X.- Hoy siguen siendo muchas las empresas que en nuestro país se niegan a admitir que padecen crisis. A pesar de que el hecho o las circunstancias trascienda a la opinión pública y los medios de comunicación se suelen preocupar por recabar información sobre el conflicto y dar información en sus espacios sobre la crisis.*

*XI.- Y sin embargo el hecho es aún más grave para aquellas otras empresas u organizaciones, que aún reconociendo su frecuencia a padecer crisis son pocas las que toman medidas para planificarla, controlarla o prevenirlas. Una situación que se justifica en que el ejecutivo actual no piensa en la inversión que a largo plazo le puede traer de positivo estas medidas de control en su compañía.*

*XII.- Todavía son muchas las empresas grandes, pequeñas y multinacionales que caen en el error de que un "Plan de Crisis" se puede improvisar a medida que van aconteciendo los hechos en la propia organización. En este sentido, sólo las empresas que han padecido alguna situación crítica reconocen lo bien que les hubiese venido tener un manual de recomendaciones.*

*A través de esta investigación justificamos que son muy pocas las empresas que en España se preocupan por prevenir y gestionar la crisis. Entre esta minoría el mayor porcentaje corresponde a empresas sobre todo Multinacionales.*

*XIII.- Hoy, en la mayor parte de las empresas al frente del Departamento de Comunicación está un profesional que no es licenciado en Ciencias de la Información. Suele ser un profesional de la Compañía que lleva años trabajando en ella. Este responsable maneja la situación y el trabajo habitual del departamento, pero en ocasiones especiales cuando se producen situaciones de crisis acude a un Asesor Externo, experto en la materia.*

*XIV.- En España, cada día proliferan más los consultores de comunicación. La argumentación de su establecimiento se basa en los siguientes predicados: Primero, experiencia en resolver situaciones críticas. En segundo lugar, que el no pertenecer a la empresa le permite vivir el conflicto más allá de la batalla. Y en tercer lugar, permite que el Responsable de Comunicación se siga encargando y no descuide las tareas de comunicación habituales de la compañía.*

## **BIBLIOGRAFIA**

## **BIBLIOGRAFIA GENERAL.**

**Alas de las, Pumariño. E.** *(Responsable de comunicación de FEIQUE, - Federación Empresarial de la Industria Química Española-): "Aspectos claves y soluciones estratégicas en la comunicación de crisis". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre la comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24-25 de septiembre de 1997.*

**ADECEC.** *El libro práctico de las RRPP. Madrid, 1996.*

**Aguirre Nieto, M.:** *El deber de formación en el informador. Eunsu. Pamplona, 1988.*

**Alcoba, A.:** *Especialización, futuro del periodismo. Ed. Caja de Ahorros y Monte de Piedad. Madrid, 1988.*

**Andrade, M.:** *"Siemens Nixdorf aprende a vender". (Importancia de la cultura empresarial), en El País. (Sección: Negocios). P. 10. Domingo 8 de marzo de 1998.*

**Andreu, Rafael:** *Estrategias y sistemas de información. McGraw-Hill de Management. Madrid, 1991.*

**Ardonio, J.:** *Information et Communications dans les entreprises et les groupes de travail. Les éditions D organisation. Paris, 1964.*

**Azcona, Ladislao:** *"La crisis. Su repercusión en la comunicación". Ponencia presentada en el ciclo de conferencias La comunicación empresarial en tiempos de crisis, CEIM. Madrid, 18 de febrero 1993.*

**Barceló Matutano, Gabriel:** *La participación, solución a la crisis de autoridad. Index. Madrid, 1997.*

**Baylon, CH. Y Mignot, J.** *La Comunicación. Cátedra. Madrid, 1996.*

**Bartoli, A.:** *Comunicación y organización. Paidós. Barcelona 1992.*

**Beckhard, R. Y Prichard, W.:** *La gestión en la organización empresarial. Paramont. Barcelona, 1993.*

**Bejin A. Y Morin, E:** *Introduction Communications. Vol 25. 1976.*



- Benavides, Juan:** *El Director de Comunicación*. Paidós. Madrid 1992.
- Berge, D.T:** *The first 24 hours: A comprehensive guide to successful crisis communications*. Basil Blackwell: Cambridge. Massachussets. 1990.
- Berger, P.L. y Luckmann, Th.:** *La construcción social de la realidad*. Amorrortu. Buenos Aires 1968.
- Bernstein, David:** *Company, Image & Reality. A critique of corporate communications*. Cassell Educational Ltd. Londres, 1991.
- Bertalanffy, I. Von.:** *Teoría de sistemas general*. General Systems 1956.
- Black S.:** *Las RRPP, un factor clave de gestión*. Ed. Hispano Europa S.A., Barcelona, 1991.
- Blanco Belda, Javier. :** "Qué funciones tiene que desempeñar un dircom en el horizonte del año 2000". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre el Dircom, HR, Hotel Castellana. Madrid, 1-3 de diciembre de 1993.
- Breth, R.:** *Las comunicaciones en la dirección de las empresas*. Fondo educativo Iberoamericano. Bogotá 1974.
- Breth, R.:** *La Comunicación, un problema de la organización moderna*. Deusto. Bilbao, 1874.
- Bueno, Eduardo.:** *Cultura Empresarial*. Pirámide. Madrid 1983.
- Bueno, E y Morcillo, P.:** *La dirección eficiente. : Pirámide*. Madrid, 1990.
- Burson Marsteller y el IESE:** "La gestión empresarial en los años 90. Resultados del sondeo 1991. Resultados del sondeo 1992". Burson-Marsteller y el IESE. Madrid 1991 1992.
- Cadwell, J.B.:** *Qué es la comunicación en la empresa y para qué*. Ed. Index. Madrid, 1980.
- Colmenarejo, A.:** "La entrada vertiginosa de las Intranets en las empresas". En *Expansión*, (Sección: Tendencias). P. 12. Viernes 27 de febrero de 1998.
- Canomanuel, Luis.:** (Presidente de la Agencia de Comunicación Canomanuel Comunicaciones): "Comunicación Corporativa". Encuentros en el Escorial El director de comunicación en la empresa actual. El Escorial, 2,3, y 4 de agosto, 1993.
- Caldwell, J.B.:** *La comunicación en la empresa*. Index. Madrid, 1975.

- Cheney, G.:** *Rhetoric in an Organizational Society*, Carolina, University of South Carolina. 1991.
- Cantera, Javier** (Director de RRHH de Schweppes). "Los planes de Comunicación Interna evitan los efectos negativos del rumor". *Diario La Gaceta*. 6 de abril de 1994.
- Cantera, J.:** (Director de la consultora BLC Human). "Comunicación interna y estrategia de RRHH". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre la comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24-25 de septiembre de 1997.
- Carballo, Roberto:** "Estilos de dirección y calidad en tiempos de crisis". *Capital Humano*, nº57, p. 22. Madrid, Junio, 1993.
- Carrascosa, Jose Luis:** *Comunicación: Una comunicación eficaz para el éxito de los negocios*. Ciencias de la dirección, Madrid 1992.
- Castillo, J.:** *Sociología de la empresa*. Madrid U.N.E.D. Madrid 1976.
- Cavero, J.** (Director de Relaciones externas de Iberia): "Las revistas de empresas". Conferencia pronunciada en La Comunicación empresarial en tiempos de crisis, CEIM. Madrid, 17 de febrero de 1993.
- Chaves, Norberto:** *la imagen corporativa*. Gustavo Gili, S.A. Madrid, 1990.
- Corella, A.:** *Los Recursos de Información*. McGraw-Hill/Interamericana de España, S.A.U.. Madrid 1977.
- Corella, A.:** "La estructura de la Función de personal: Cultura de RRHH". *Revista Capital Humano*, nº 56, p. 12, febrero de 1994.
- Costa, J.:** *Imagen pública. Una ingeniería social*. Fundesco. Madrid, 1992.
- Costa, J.:** *Reinventar la Publicidad*. Fundesco. Madrid 1993.
- Cousido, P. y otros. :** *Actualización del código general y nueva legislación informativa (1992-1996)*. Ed. Colex. Madrid, 1997.
- Dahrendorf, R.:** *Sociología de la Industria y de la Empresa*. Ed. Uteha. México 1965.
- Davara, J.:** *Estrategias de Comunicación y Marketing*. Dossat. Madrid 1992.
- Deal, T.E. y Kennedy, A.:** "Culturas Corporativas". Fondo educativo interamericano, Méjico 1985.
- DeFleur, M. (y otros).:** *Fundamentals of Human Communications*. Mayfield, Mountain View-CA. USA, 1992.

**DeFleur, M.L., P. Kearney y T.G. Plax:** *Fundamentals of Human Communication*, Mountain View, Ca, Mayfield P.C., 1993 a.

**De Juan, Santiago. :** "La comunicación se ha convertido en un eje clave de la estrategia empresarial". *Diario La Gaceta*, 4 de diciembre de 1994.

**Del Pozo, Lite, M.:** *Cultura empresarial y comunicación interna*. Fragua. Madrid, 1997.

**Denison, D.R.:** *Cultura Corporativa y productividad organizacional*. Legis. Bogotá, 1991.

**DIRCOM.** *Anuario de la comunicación*. Año 1997-98.

**Domínguez Olivera, R..** (Abogado del Estado en el Ministerio de Medio Ambiente): "El Delito ecológico". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre la comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24-25 de septiembre de 1997.

**Douglas, Mc.G.:** *El aspecto humano de las empresas*. Ed. Diana. México, 1972.

**Dovifat, E.:** *Política de la información*. Edita Universidad de Navarra. Pamplona 1980.

**Dowling, G.A.:** *Managing your Corporate Image, Industrial Marketing Management* 1986.

**Drucker, P.:** *El Ejecutivo eficaz*. Ed. Edhasa. Barcelona 1989.

*Empresa y Humanismo (Seminario Permanente):* "Nuevas tendencias", nº 9. Seminario Permanente. U. Navarra, Pamplona, junio, 1991.

*Empresa y Humanismo (Seminario Permanente):* "La empresa como protagonista del desarrollo social". Servicio de Documentación, nº 10. Seminario Permanente. U. Navarra, Pamplona, junio de 1989.

*Empresa y Humanismo (Seminario Permanente):* "La ética empresarial". Servicio de Documentación, nº 3. Seminario Permanente. U. Navarra, Pamplona, junio de 1987.

**Esteve, F.:** *La información socio-laboral*. Ed. Ceide. Madrid, 1980.

**Fayol, H.:** *Administración Industrial y General*. 1916.

**Fernández Escalante.F.:** *RRPP, Información y comunicación*. Ed. Macchi, Buenos Aires, 1989.

**Fernández Collado, C.:** *La comunicación en las organizaciones*. Trillas.México, 1991.

**Fernández Collado, C. Y Dahnke, G.:** *La comunicación humana*. McGraw-Hill. Méjico, 1991.

**Fernández-Ríos, M. Y Sánchez, J.:** *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santos. Madrid, 1997.

**Fernández-Tapias, F.:** *Conferencia de clausura. Conferencia pronunciada en La comunicación empresarial en tiempos de crisis*. CEIM. Madrid, 18 de febrero de 1993.

**Fink, S.:** *Crisis management. Planning for the inevitable*. Amacon (American Management Association). New York, 1986.

**Fominaya, C.:** "El dominio de la oratoria es una herramienta básica para un profesional de cualquier rango". (Sección Formación de profesionales en comunicación), en ABC. (Sección: Nuevo Trabajo). P.3. Domingo, 7 de junio de 1998.

**Galbraith, J.k.:** *El Nuevo Estado Industrial*. Ariel. Barcelona, 1974.

**Garbett, Thomas F.:** *Imagen corporativa: Como crearla y proyectarla*. Legis. Bogotá, 1991.

**García de Diego, Martínez, A.:** *Prensa y Tecnología*. Alhambra Universidad. Madrid, 1988

**García de Sola, P.:** "Tradicionales o Progresistas" (Importancia de la Cultura de Empresa). , en El País. Sección: Negocios. P. 50. Domingo 28 de junio de 1998.

**García de Sola, P.:** "Un toque de humanidad". (Importancia de la Cultura de Empresa), en El País, (Sección: Negocios). Domingo 23 de noviembre de 1997.

**García Echevarría, S. Y Pumpin, C.:** *Cultura empresarial*. Pirámide. Madrid 1983.

**García Echevarría, S.:** *El reto empresarial español. La empresa española y su competitividad*. Díaz de Santos. Madrid 1989.

**García Murcia. :** *Organizaciones sindicales y empresariales más representativas*. Ed. Ministerio de trabajo y seguridad social. Madrid, 1987.

**Garmendia, J.A.:** *Desarrollo de la organización y cultura de la empresa*. Esic. Madrid 1990.

**Garmendia, J.A.:** "Cultura de la empresa y desarrollo organizacional", en capital humano, nº 31, P. 7-23. UCM, 1988.

**Garmendia, J.A. :** *Tres culturas: Organización y Recursos Humanos*. ESIC. Madrid 1994.

- Garmendia, J.A. y Parra Luna, F.:** *Sociología industrial y de los recursos humanos. Taurus. Madrid, 1993*
- Gardner y Moore.:** *Relaciones humanas en la empresa. Ed. Rialp. Madrid 1976.*
- Gelinier, O.:** *La estrategia social de la empresa. APD (Asociación para el Progreso de la Dirección), Editions Hommes et Techniques. Madrid 1976.*
- Gigliotty, R y Jason, R.:** *Emergency planning for maximum protection. Butterworth-Heinemann: Stoneham, Massachusetts, 1991.*
- Giscard, P.:** *Formación y perfeccionamiento de mandos. Ed. Sagitario. Barcelona, 1972.*
- Goldhaber Gerald, M.:** *Comunicación Organizacional. Diana técnico. México 1984.*
- Gómez Pérez, R.:** *Ética empresarial. Teoría y casos. Ed. Rialp. Madrid 1989.*
- Gómez Pérez, R.:** "Notas sobre la Cultura Empresarial". *Seminario Permanente. Empresa y Humanismo, n° 27, Pamplona, 1990.*
- Gondrand, F.:** *Práctica de la información dentro de la empresa. Rialp, S.A. Madrid, 1978.*
- González Herrero, A.:** "La Gestión de la Comunicación en previsión de una Crisis Empresarial: Un modelo Proactivo y simétrico en defensa del Sector Turístico". *Tesis Doctoral (UCM). Madrid 1996.*
- Gonzalo Molina, P.:** "La Comunicación Interna en la Empresa". *Tesis Doctoral (UCM). Madrid, 1988.*
- Hampton, D.R.:** *Administración, 2º edición, McGraw Hill, México, 1988.*
- Hans, J.:** *La gestión de comunicación. Ed. Ciencia social. Madrid, 1991.*
- Harper & Lynch (Consultura de RRHH):** "Management estratégico y recursos humanos". *La Gaceta de los Negocios. N° 1. Madrid, 1992.*
- Harper & Lynch .** "Formación y Comunicación en la empresa". *La Gaceta de los Negocios. N° 7. Madrid. 1992.*
- Informes y estudios de CEOE.** *La empresa española ante el mercadeo único. N° 4/ 1992.*
- Hervás, J. y G. Co. (Consultor Balder Comunicación):** *rtines, C "La comunicación de crisis". Seminario impartido en la Universidad Antonio de Nebrija. Madrid en 1995.*

**Jablin, Putnam, Roberts (y otros):** *Handbook of Organizational Communication*. Sage Publications. USA. 1989.

**Jablin, Frederick M.** "Estudio de la Comunicación Organizacional: su evolución y futuro" en Fernández C.,C.(ED.) *La comunicación humana*. McGraw-Hill, México, 1986.

**Jiménez, M.:** "El nuevo diccionario multimedia". ( Importancia de las Nuevas Tecnologías), en *El País*. (Sección: En Portada). P. 4. Domingo 26 de octubre de 1997.

**Johansen Bertoglio. O.:** *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. Diana. México, 1975.

**Jurado, E.:** "Rumores que matan". (Importancia de la comunicación interna), en *El País*. (Sección: Gestión y Formación). P.18. Domingo 24 de abril 1994.

**Katz, D. y Kahn, R.L.:** *La psicología social de las organizaciones*, Ed. Trillas. México, 1979.

**Kain, J.S.:** *El Concepto de Cultura: Textos fundamentales*. Ed. Anagrama. México, 1975.

**Kaufmann, A.:** *El poder de las organizaciones*. Ed. ESIC. Madrid, 1993.

**Kennedy, S.H.:** *Nurturing Corporate images: Total communication or ego trip?*, *European Journal of Marketing*, 1977.

**Kennedy, E.:** *Cómo negociar con éxito*. Deusto. Bilbao 1991.

**Kennedy, E.:** "Las Intranets y su impacto en las Infraestructuras de las Redes".[http://www. Stgl. Sel](http://www.Stgl.Sel).

**Koontz, H. y Weihrich, H.:** *Elementos de administración*, 5º edición, McGraw Hill, Méjico 1991.

**Kreps, Gary.:** *Organizational communication*. Longman. New York, 1990.

**Laswell, H.D.:** "The Estructure and Functions of Communication in Sociology", en L. Bryson (ed.), *The communication od ideas*, New york, Harper and Brothers, 1948.

**Leiva, R.:** "Mucho más que un RRPP". En *ABC* (Sección: Nuevo Trabajo). P. 8. Domingo 18 de enero de 1998.

**López, A.:** "El papel del director de comunicación". *Jornadas sobre el Dircom HR*, Hotel Castellana. Madrid, 1-3 de diciembre de 1993.

- López Lita, R.:** *La comunicación de las empresas: las nuevas obligaciones.* Ed. Ciencias sociales. Madrid 1990.
- Losada, C.:** *Cultura de empresa y liderazgo empresarial en España.* Papers Esade, n° 50. Barcelona, 1991.
- Lucas Marín, A.:** *Sociología para la empresa.* McGraw-Hill. Madrid 1994.
- Lucas, Marín. A.:** *Sociología de la Empresa.* Ibérico Europea. Madrid, 1992.
- Lucas Marín, A.:** *La participación en el trabajo: El futuro del trabajo humano.* Lumen. Buenos Aires, 1995.
- Lucas Marín, A. Y Martínez V. (eds.):** *Sociedad y Participación: Cultura en las Organizaciones y Cambios en la sociedad moderna.* Madrid, SI-RC-10, 1995.
- Llobet-Hernández Grande, E.:** *Todo sobre derechos y deberes del trabajador.* Ed. De Vecchi. Barcelona 1985.
- Lloret, Rosalia.:** "Telefónica convertirá este año toda su red de datos a tecnología Internet". En *Cinco Días*, jueves 19 de febrero de 1998. +
- Marh, J.H. y H.A. Simon:** *Teoría de la organización.* Ed. Ariel. Barcelona, 1977.
- Martín, F.:** "La Imagen empresarial en un gabinete de comunicación", en *Control*, n° 312, p. 84-86. Madrid, agosto de 1988.
- Martín López, E.:** *Sociología de la Comunicación Humana.* Fac. CC. Políticas, 1984.
- Martínez de Velasco, A. Y Nosnk, A.:** *Communication Organizational Práctica.* Ed. Trillas. México 1988.
- Masaaki, I.:** *Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa.* Compañía Editorial Continental, S.A. de c.v. México, 1992.
- Maslow, A.:** *El hombre autorrealizado.* Kairós,. Barcelona 1981.
- MCGregor, D.:** *El aspecto humano de las empresas.* Diana. México, 1975.
- McPhee, R. Tompkins P.:** *Organizational Communication. Traditional themes and new directions* sage publications, United states of America, 1985.
- Melendo, T.:** *Lasd claves de la eficacia empresarial.* Ed. Rialp. Madrid, 1990.
- Meyers, G.C y Holusha, J-** *When it hits the fan:Managing the nine crises of business.:* Houghton Mifflin Company:Boston, Massachussets,1996..
- Monroy y Morante J. y Llorente Herreros J.A.:** *Comunicación y organizaciones empresariales.* Ed. por la O.I.T. y C.E.O.E.. Madrid, 1984.

- Noguero, A.:** *Información y técnicas de RRPP*. Ed. Ripollet Promoción Publicaciones Universitarias. Barcelona, 1985.
- Organización Internacional del Trabajo. La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento*. Ed. O.I.T. Ginebra, 1987.
- Normativa Laboral*. Publicaciones unión. Madrid, 1998.
- Orive Rivas, P.:** *Diagnóstico sobre la información*. Tecnos. Madrid, 1980.
- Orive Rivas, P.:** *Estructura de la Información*. Pirámide. Madrid, 1978.
- Orive Rivas, P y Fagoaga, C.:** *La especialización en el periodismo*. Dossat. Madrid, 1974.
- Ouchi, W.G.:** *Theory Z*, Addison-Wesley, 1991.
- Paniagua, C. (Presidente de la Agencia Paniagua Comunicaciones):** "Quién debe actuar primero ante situaciones críticas en la empresa". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre El Dircom. HR, Hotel Castellana. Madrid, 1-3 de diciembre de 1993.
- Paoli, A.:** *Comunicación e información*. Trillas. México, 1990.
- Parra, F.:** *Comunicación y Cultura de Empresa*. Universidad Complutense, Madrid, 1991.
- Pérez López, J.A.:** *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal*. Rialp (Colección Empresa y Humanismo). Madrid, 1991.
- Peters. T.J. y otros.:** *En busca de la excelencia*. Plaza and Janes. Madrid, 1984.
- Piñuel, J.L.:** *La dirección de comunicación*. Ediciones del Prado. Madrid, 1983.
- Piñuel Raigada, J.L.:** *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones*. Sintaxis. Madrid, 1997.
- Putnam, L. And Pacanowsky, Michael E. (eds.):** *Communication and organizations: An Interpretative Approach*, Beverly Hills, CA, Sage, 1983.
- Ramos, E.:** "La tecnología sirve para acortar distancias", en *Fundesco*, nº 150, p. 5. Marzo, 1994.
- Reading, W.Ch.:** "Stumbling Towards Identity: The emergence of organizational Communication as a Field of study", en McPhee y Tompkins (eds.) *Organizational Communication*.



- Redding, Ch. & Tompkins, P.:** *"Organizational Communication –Past and present tenses"*, en Goldhaber, G.M. & Barnett, G (eds), *Handbook of Organizational Communication*, Ablex Publishing Corporation, Norwood, New Jersey, 1988.
- Regouby, Ch.:** *La comunicación global, cómo construir la imagen de una empresa. Gestión 2000, S.A. Barcelona, 1989.*
- Resa, S.:** *"Socorristas para empresas en crisis". En El País, (Sección: Negocios), domingo, 9 de noviembre de 1997.*
- Revista Telos (Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad).** N° 46-44.
- Revista española de investigaciones sociológicas.** *"Monográfico sobre la Formación y las Organizaciones". n ° 77-78. Enero-Junio 1997.*
- Revista I.P.Mark, n° 388.** Madrid, abril de 1993.
- Riesgo Mengez. :** *Los diez puntos fuertes de las empresas que triunfan. Ed. Mensajero. Madrid, 1988.*
- Roda Fernández, R.:** *Medios de comunicación de masas. Su influencia en la sociedad y en la cultura contemporánea. Centro de Investigaciones sociológicas. Madrid 1989.*
- Rodríguez, A. (Jefe del suplemento Nuevo Trabajo de ABC.):** *"Tratamiento informativo en situaciones de crisis". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre Comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24 de septiembre de 1997.*
- Rodríguez Porras, J.M.:** *El Factor Humano en la Empresa. Ediciones Deusto. Bilbao, 1990.*
- Rodríguez Porras, F.:** *La Participación y la Calidad Integral. Ediciones Deusto. Bilbao 1991.*
- Rodríguez, J. L.:** *La formación en las Organizaciones. Eudema. Madrid, 1993.*
- Roiz, M.:** *Técnicas Modernas de Persuasión. Eudema Universidad. Madrid 1994.*
- Riesgo Mengez. :** *Los diez puntos fuertes de las empresas que triunfan. Ed. Mensajero. Madrid, 1988.*
- Romero Rubio, A.:** *Teoría general de la información y de la comunicación: Pirámide. Madrid, 1975.*
- Rubio Navarro, E.:** *"¡Ring, ring!: París al habla", en El País (Sección: Cursos y Seminarios), p.17: domingo 8 de mayo de 1994.*

- Saavedra, I. :** *Motivación y comunicación en las relaciones laborales. Pirámide. Madrid, 1998.*
- Sánchez Guzmán, J.R. y otros. :** *Tratado general de las RRPP. Fundación Universidad Empresa Tomo I. Madrid, 1986.*
- Sánchez Guzmán, J.R.:** "Comunicación versus Marketing, conflicto y armonía". *Cursos de verano de El Escorial. El Escorial, 4 de agosto de 1993.*
- Schein, E.H.:** *La cultura empresarial y el liderazgo. Gestión e innovación. Barcelona, 1988.*
- Schein, E.H.:** *Psicología del grupo y del individuo en la empresa. Ed. ICAI. Madrid, 1982.*
- Smith, A.:** *Goodbye Gutenberg. Gustavo Gili. Barcelona, 1983.*
- Solé, M.:** *El protocolo y la empresa. Planeta. Madrid, 1998.*
- Suárez, J. (Director de Comunicación y Relaciones Externas de Dupont ibérica).** "La importancia de comunicar en tiempos de calma para minimizar la notoriedad de una crisis". *Conferencia pronunciada en las jornadas sobre Comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24 de septiembre de 1997.*
- Suárez, Suárez, A.:** *Curso de economía de la empresa. Pirámide. Madrid, 1992.*
- Tallón García, J.:** *Curso de empresa informativa. Composición e impresión Favio García López, S.L., Madrid 1988.*
- Tallón García, J.:** *Empresa u empresario de la información. Dossat. Madrid, 1987.*
- Tanner, R.. & Gathos, A.:** *The art of Japanese Management. Ed. Penguin Books. London 1983.*
- Taylor, F.W.:** *Management Científico. Oikos-Tau. Barcelona, 1970.*
- Tena, J.:** *El entorno de la empresa. Gestión 2000. Barcelona 1992.*
- Terrau, F.:** *La información. Ed. Oikos Tau. Barcelona, 1970.*
- Thevenet, M.:** *Auditoria de la cultura empresarial. Díaz de Santos. Madrid, 1992.*
- The Communication Europe: "Estudio sobre la comunicación empresarial en Europa". Publicado en Communication Europe (magazine). Survey 1992.*
- Ugeux, W.:** *Las RRPP, una función social. Seix Barral Hnos.. Barcelona, 1976.*
- Van Riel, Cees B.M.:** *Prentice Hall. Madrid, 1997.*
- Valle, R.:** "Las tecnologías de la Información en la formación a distancia", *Fundesco, n° 150, p. 9. Marzo, 1994.*

**Viedma, J.M.:** *La excelencia empresarial. Un estudio del caso español.* McGraw-Hill de Management. Madrid, 1992.

**Villafañe, J.:** *Imagen positiva.* Pirámide. Madrid, 1993.

**Wenburt J. y Wilmot W.:** *The Personal Communication Process.* Nueva York. J. Wiley and son, 1973.

**Westphalen, M.H. y Piñuel, J.L.:** *La Dirección de Comunicación.* Ediciones del Prado. Madrid, 1993.

**Zapata palacios, L.:** *“La comunicación interna en la empresa: fundamentos para su organización y eficacia”.* Tesis Doctoral (UCM). Madrid, 1994.

**Zorzano, E.:** *Conferencia pronunciada en las Jornadas sobre Comunicación empresarial en tiempos de crisis.* CEIM. Madrid, 17 y 18 de febrero de 1993.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA.**

**Alas de las, Pumariño. E.** *(Responsable de comunicación de FEIQUE, - Federación Empresarial de la Industria Química Española-): "Aspectos claves y soluciones estratégicas en la comunicación de crisis". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre la comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24-25 de septiembre de 1997.*

**ADECEC.** *El libro práctico de las RRPP. Madrid, 1996.*

**Andrade, M.:** "Siemens Nixdorf aprende a vender". *(Importancia de la cultura empresarial), en El País. (Sección: Negocios). P. 10. Domingo 8 de marzo de 1998.*

**Azcona, Ladislao:** "La crisis. Su repercusión en la comunicación". Ponencia presentada en el ciclo de conferencias *La comunicación empresarial en tiempos de crisis*, CEIM. Madrid, 18 de febrero 1993.

**Bartoli, A.:** *Comunicación y organización. Paidós. Barcelona 1992.*

**Bernstein, David:** *Company, Image & Reality. A critique of corporate communications. Cassell Educational Ltd. Londres, 1991.*

**Bertalanffy, I. Von.:** *Teoría de sistemas general. General Systems 1956.*

**Canomanuel, Luis.:** *(Presidente de la Agencia de Comunicación Canomanuel Comunicaciones): "Comunicación Corporativa". Encuentros en el Escorial El director de comunicación en la empresa actual. El Escorial, 2,3, y 4 de agosto, 1993.*

**Caldwell, J.B.:** *La comunicación en la empresa. Index. Madrid, 1975.*

**Cantera, Javier** *(Director de RRHH de Schweppes). "Los planes de Comunicación Interna evitan los efectos negativos del rumor". Diario La Gaceta. 6 de abril de 1994.*

**Cantera, J.:** *(Director de la consultora BLC Human). "Comunicación interna y estrategia de RRHH". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre la comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24-25 de septiembre de 1997.*

**Carrascosa, Jose Luis:** *Comunicación: Una comunicación eficaz para el éxito de los negocios. Ciencias de la dirección, Madrid 1992.*

**Cavero, J.** (*Director de Relaciones externas de Iberia*): "Las revistas de empresas". Conferencia pronunciada en *La Comunicación empresarial en tiempos de crisis*, CEIM. Madrid, 17 de febrero de 1993.

**Corella, A.:** "La estructura de la Función de personal: Cultura de RRHH". Revista *Capital Humano*, nº 56, p. 12, febrero de 1994.

**Costa, J.:** *Imagen pública. Una ingeniería social*. Fundesco. Madrid, 1992.

**De Juan, Santiago. :** "La comunicación se ha convertido en un eje clave de la estrategia empresarial". *Diario La Gaceta*, 4 de diciembre de 1994.

**Domínguez Olivera, R..** (*Abogado del Estado en el Ministerio de Medio Ambiente*): "El Delito ecológico". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre la comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24-25 de septiembre de 1997.

**Douglas, Mc.G.:** *El aspecto humano de las empresas*. Ed. Diana. México, 1972.

**Empresa y Humanismo (Seminario Permanente):** "La empresa como protagonista del desarrollo social". Servicio de Documentación, nº 10. Seminario Permanente. U. Navarra, Pamplona, junio de 1989.

**Empresa y Humanismo (Seminario Permanente):** "La ética empresarial". Servicio de Documentación, nº 3. Seminario Permanente. U. Navarra, Pamplona, junio de 1987.

**Fernández-Ríos, M. Y Sánchez, J.:** *Eficacia organizacional: Concepto, desarrollo y evaluación*. Díaz de Santos. Madrid, 1997.

**Fernández-Tapias, F.:** Conferencia de clausura. Conferencia pronunciada en *La comunicación empresarial en tiempos de crisis*. CEIM. Madrid, 18 de febrero de 1993.

**Fominaya, C.:** "El dominio de la oratoria es una herramienta básica para un profesional de cualquier rango". (Sección Formación de profesionales en comunicación), en ABC. (Sección: Nuevo Trabajo). P.3. Domingo, 7 de junio de 1998.

**García de Sola, P.:** "Tradicionales o Progresistas" (*Importancia de la Cultura de Empresa*). , en *El País*. Sección: Negocios. P. 50. Domingo 28 de junio de 1998.

**García de Sola, P.:** "Un toque de humanidad". (*Importancia de la Cultura de Empresa*), en *El País*, (Sección: Negocios). Domingo 23 de noviembre de 1997.

**García Echevarría, S. Y Pumpin, C.:** *Cultura empresarial*. Pirámide. Madrid 1983.

- García Murcia.** : *Organizaciones sindicales y empresariales más representativas*. Ed. Ministerio de trabajo y seguridad social. Madrid, 1987.
- Garmendia, J.A.:** "Cultura de la empresa y desarrollo organizacional", en *capital humano*, nº 31, P. 7-23. UCM, 1988.
- Gómez Pérez, R.:** "Notas sobre la Cultura Empresarial". Seminario Permanente. *Empresa y Humanismo*, nº 27, Pamplona, 1990.
- Harper & Lynch .** "Formación e Comunicación en la empresa". *La Gaceta de los Negocios*. Nº 7. Madrid. 1992.
- Informes y estudios de CEOE.** *La empresa española ante el mercadeo único*. Nº 4/ 1992.
- Hervás, J. y G. Co. (Consultor Balder Comunicación):** rtines, C "La comunicación de crisis". Seminario impartido en la Universidad Antonio de Nebrija. Madrid en 1995.
- Jablin, Frederick M.** "Estudio de la Comunicación Organizacional: su evolución y futuro", en Fernández C., C. (ED.) *La comunicación humana*. Mc Graw-Hill, México, 1986.
- Jiménez, M.:** "El nuevo diccionario multimedia". ( Importancia de las Nuevas Tecnologías), en *El País*. (Sección: En Portada). P. 4. Domingo 26 de octubre de 1997.
- Johansen Bertoglio. O.:** *Las comunicaciones y la conducta de la organización*. Diana. México, 1975.
- Jurado, E.:** "Rumores que matan". (Importancia de la comunicación interna), en *El País*. (Sección: Gestión y Formación). P.18. Domingo 24 de abril 1994.
- Katz, D. y Kahn, R.L.:** *La psicología social de las organizaciones*, Ed. Trillas. México, 1979.
- Kaufmann, A.:** *El poder de las organizaciones*. Ed. ESIC. Madrid, 1993.
- Leiva, R.:** "Mucho más que un RRPP". En *ABC* (Sección: Nuevo Trabajo). P. 8. Domingo 18 de enero de 1998.
- López, A.:** "El papel del director de comunicación". *Jornadas sobre el Dircom HR*, Hotel Castellana. Madrid, 1-3 de diciembre de 1993.
- Losada, C.:** *Cultura de empresa y liderazgo empresarial en España*. Papers Esade, nº 50. Barcelona, 1991.

**Lucas Marín, A.:** *La comunicación en la empresa y en las organizaciones.* Bosch ed., Barcelona, 1997.

**Llobet-Hernández Grande, E.:** *Todo sobre derechos y deberes del trabajador.* Ed. De Vecchi. Barcelona 1985.

**Lloret, Rosalia.:** "Telefónica convertirá este año toda su red de datos a tecnología Internet". En Cinco Días, jueves 19 de febrero de 1998.

**Monroy y Morante J. y Llorente Herreros J.A.:** *Comunicación y organizaciones empresariales.* Ed. por la O.I.T. y C.E.O.E.. Madrid, 1984.

**Organización Internacional del Trabajo.** *La empresa y los factores que influyen en su funcionamiento.* Ed. O.I.T. Ginebra, 1987.

*Normativa Laboral.* Publicaciones unión.Madrid, 1998.

**Paniagua, C. (Presidente de la Agencia Paniagua Comunicaciones):** "Quién debe actuar primero ante situaciones críticas en la empresa". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre El Dircom. HR, Hotel Castellana. Madrid, 1-3 de diciembre de 1993.

**Pérez López, J.A.:** *Teoría de la acción humana en las organizaciones. La acción personal.* Rialp (Colección Empresa y Humanismo). Madrid, 1991.

**Piñuel Raigada, J.L.:** *Teoría de la comunicación y gestión de las organizaciones.* Síntesis. Madrid, 1997.

**Ramos, E.:** "La tecnología sirve para acortar distancias", en Fundesco, nº 150, p. 5. Marzo, 1994.

**Resa, S.:** "Socorristas para empresas en crisis". En El País, (Sección: Negocios), domingo, 9 de noviembre de 1997.

**Revista Telos (Cuadernos de Comunicación, Tecnología y Sociedad).** Nº 46-44.

**Revista española de investigaciones sociológicas.** "Monográfico sobre la Formación y las Organizaciones". n ° 77-78. Enero-Junio 1997.

**Revista I.P.Mark,** nº 388. Madrid, abril de 1993.

**Rodríguez, A. (Jefe del suplemento Nuevo Trabajo de ABC.):** "Tratamiento informativo en situaciones de crisis". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre Comunicación en situaciones de crisis.Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24 de septiembre de 1997.

**Rodríguez Porras, J.M.:** *El Factor Humano en la Empresa*. Ediciones Deusto. Bilbao, 1990.

**Rubio Navarro, E.:** "¡Ring, ring!: París al habla", en *El País* (Sección: Cursos y Seminarios), p.17: domingo 8 de mayo de 1994.

**Smith, A.:** *Goodbye Gutenberg*. Gustavo Gili. Barcelona, 1983.

**Suárez, J.** (Director de Comunicación y Relaciones Externas de Dupont ibérica). "La importancia de comunicar en tiempos de calma para minimizar la notoriedad de una crisis". Conferencia pronunciada en las jornadas sobre Comunicación en situaciones de crisis. Hotel N.H. Alcalá. Madrid, 24 de septiembre de 1997.

**Suárez, Suárez, A.:** *Curso de economía de la empresa*. Pirámide. Madrid, 1992.

**Valle, R.:** "Las tecnologías de la Información en la formación a distancia", *Fundesco*, nº 150, p. 9. Marzo, 1994.

**Zorzano, E.:** Conferencia pronunciada en las Jornadas sobre Comunicación empresarial en tiempos de crisis. CEIM. Madrid, 17 y 18 de febrero de 1993.